

ISSN 0131-7652

Хаос и гармония разоружения

Акционеры на улице Большевистской

Как выжить науке?

Наши бизнесмены

Деньги и медицина

Налоговая политика

Школа менеджера

ИЗДАЕТСЯ С ЯНВАРЯ 1970 ГОДА, ВЫХОДИТ ЕЖЕМЕСЯЧНО

2 (212) 1992



Учредитель: ОРДЕНА ЛЕНИНА СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ РАН

0131-7652. Экономика и организация промышленного производства. 1992. N 2. 1-160.

Номер готовили: Т. Р. Болдырева (ответственный секретарь), Т. М. Бойко, Л. А. Беркович, Г. М. Жвакина, Т. С. Иванова, В. С. Лавров, Н. Н. Орлова, В. Г. Рубенчик, Г. М. Чеверда, Р. Ю. Чепурный, Л. А. Щербакова. Художественный редактор И. В. Сокол.
Зав. редакцией З. Г. Баглай. Корректор Н. В. Молина.

Адрес редакции: 630090 Новосибирск, пр. Академика Лаврентьева, 17. Тел.: (8-383-2) 35-67-83; тел. в Москве: (8-095) 125-72-51; корпункт в Магадане: (8-412-22) 2-69-38.

Издатель: СИБИРСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА "НАУКА", НОВОСИБИРСК

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР

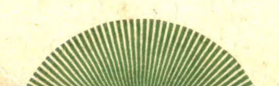
ЖИЗНЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

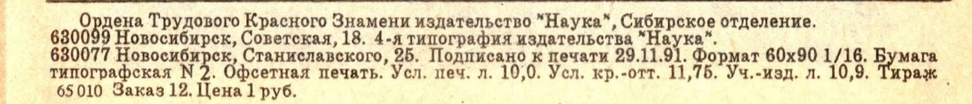
НА БАРРИКАДАХ НТР

ПИСЬМА, ОТКЛИКИ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ЭКОНОМИКА И ЗДОРОВЬЕ





Ордена Трудового Красного Знамени издательство "Наука", Сибирское отделение.
630099 Новосибирск, Советская, 18. 4-я типография издательства "Наука".
630077 Новосибирск, Станиславского, 25. Подписано к печати 29.11.91. Формат 60x90 1/16. Бумага типографская N 2. Офсетная печать. Усл. печ. л. 10,0. Усл. кр.-отт. 11,75. Уч.-изд. л. 10,9. Тираж 65 010 Заказ 12. Цена 1 руб.

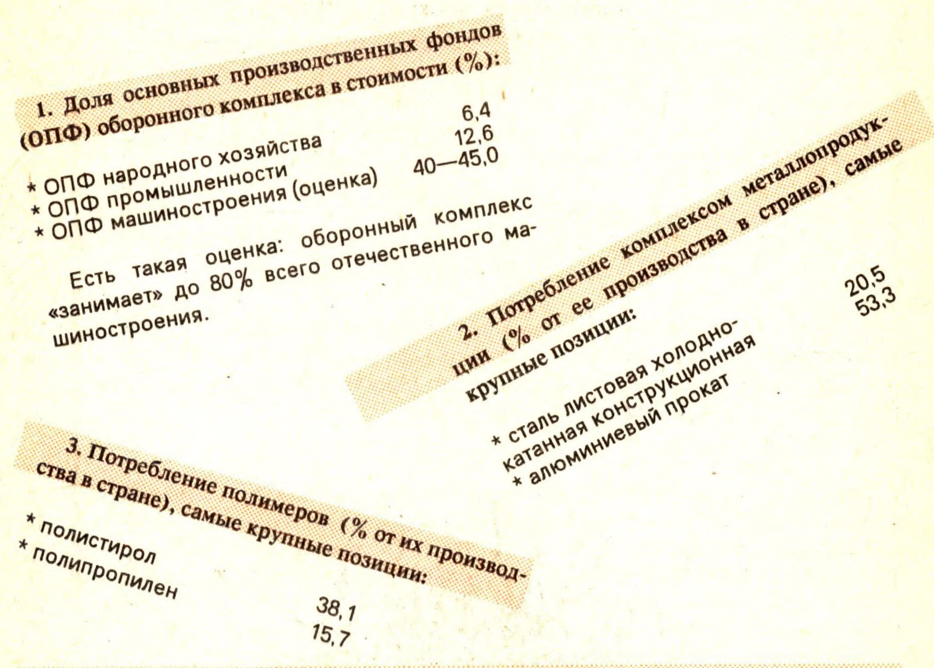
ХАОС И ГАРМОНИЯ РАЗОРУЖЕНИЯ

В. В. КУЛЕШОВ,
главный редактор журнала ЭКО,
Новосибирск



ОБОРОННЫЙ КОМПЛЕКС:
штрихи на мундире

Оборонный комплекс в структуре народного хозяйства в 1990 г.



Участие оборонного комплекса в обеспечении населения ТНП

на 90% и более		на 50% и более	
радиоприемники	100	трамваи	88,4
телевизоры	100	плиты электрические	72,2
магнитофоны	98	вычислительная техника	85
видеомагнитофоны	100	мотоблоки	85,6
холодильники и морозильники	92,7	пылесосы	69,4
швейные машины	100	мотоциклы	54,9
фотоаппараты	100		

Примерно пятая часть мощностей комплекса отдана производству гражданской продукции, из них 5—6% — товарам народного потребления.

География конверсии

Вот как распределились 584 из 600 охваченных конверсией предприятий по территории страны:

РСФСР	460	Белоруссия	19
Украина	94	Казахстан	11

В России находится 75—80% оборонных предприятий бывшего СССР.

Города и регионы	Численность занятых в комплексе, (тыс. человек)
С.-Петербург	700—750 (каждый четвертый)
Ижевск (Удмуртия)	2/3 занятых в промышленности
Урал в целом (4—5 городов)	Около миллиона человек
Омск	Более 120
Сибирь в целом (4—5 городов)	600—700
Красноярск	2/5 занятых в промышленности (200 тыс. человек)

По нашей оценке, в 9—10 поселениях сосредоточено порядка 2,5 млн занятых в оборонном комплексе. С учетом членов их семей это примерно 7,5—8,5 млн человек. Другие центральные пункты конверсии: Москва, Тула, Воронеж, Нижний Новгород. Это — около миллиона человек.

Как правило, комплекс представлен очень крупными предприятиями. По зарубежным данным, в 1990 г. в оборонной промышленности действовало порядка 1000 предприятий, где было занято до 10 млн человек. Следовательно, средняя численность составила примерно 1000 человек. Для сравнения: средний размер предприятия промышленности в целом — примерно 800 человек. А СССР и РСФСР (тем более) имеют военно-промышленные гиганты с численностью гораздо больше средней.

Высвобождение занятых в оборонном комплексе, (тыс. человек)

	1990 г.	начало. 1991 г., оценка	конец 1991 г., оценка
Высвобождено	300	380	500
Трудоустроено здесь же для выпуска гражданской продукции	228	310	нет данных

Свертывание военного машиностроения в России может привести к высвобождению 7—8 млн человек. Если на карту нашей страны наложить центры конверсии отраслей оборонного комплекса, то они охватят территории, где проживает примерно 1/5 населения СССР и 1/3 населения России.

Итак, все перемены в оборонном комплексе так или иначе затрагивают практически все отрасли и многие миллионы человек. Посмотрим, откуда пошла столь мощная «сцепка».

ПИРАМИДЫ ВПК РАЗРУШАЮТСЯ С ВЕРШИНЫ

> *По плану третьей пятилетки по-прежнему быстро шли вперед тяжелая и оборонная промышленность... Ежегодный выпуск продукции всей промышленности возрастал в среднем на 13%, а в оборонной промышленности — на 39%. Таким образом, с экономической точки зрения налицо был факт неуклонного и быстрого, я бы даже сказал, форсированного развития оборонной промышленности.*
>
> Маршал Г. К. ЖУКОВ,
> («Воспоминания и размышления». М., 1970)

В период первых пятилеток руководство страны видело два аспекта индустриализации. Первый, приоритетный — последовательное создание пирамид, объединявших всю цепочку производителей военной техники. Со второй половины 30-х годов для каждого вида военной техники создавалась собственная пирамида.

Второй аспект — создание новых для СССР отраслей: автомобилестроения, электротехники, шинной промышленности, машиностроения для электроэнергетики, цветной и черной металлургии, в значительной степени замкнутых на нужды «оборонки». В этих «пирамидах» и отраслях концентрировались огромные для тех лет капитальные вложения, квалифицированнные конструкторы, специалисты, рабочие.

Возьмем для примера Авиапром. Вершина пирамиды — самолетный завод. На этаж ниже располагаются предприятия, которые поставляют заводу двигатели, системы, агрегаты, оборудование. Еще пониже — металлургические производства. Далее — ремонтные предприятия и т. д. Перестанет головной завод выпускать боевую технику — и вся цепочка производств «зависает», оставаясь без работы. Пирамида разваливается.

Пирамидообразное строение оборонных отраслей сохранилось до наших дней, и это надо учитывать при проведения конверсии. Если сокращается выпуск военной продукции, то изменения должны охватывать всю цепочку сопряженных производств: от добычи сырья до выпуска продукции. Оборонный комплекс гораздо жестче, чем какой-либо другой, связан с межреспубликанскими поставками, и разрыв хозяйственных связей ставит его предприятия в очень тяжелое положение, независимо от того, в чьей юрисдикции они будут находиться.

КОНВЕРСИЯ «ПРОТИВ» НАУКИ

В оборонных отраслях с самого начала был взят курс на создание крупных научно-исследовательских организаций. Большинство из них имеют опытные заводы и производства, хорошо осна-

щенную экспериментальную базу и лаборатории. На развитие опытно-экспериментальной базы ежегодно расходовалось до 15—20% годового объема капитальных вложений (именно столько хочет иметь сейчас гражданская наука). В результате оборонная наука стояла на мощном технологическом базисе. 75% финансирования всех научных работ за счет госбюджета шло на военно-исследовательские цели, и только 25% — на все остальное. Поэтому отечественная военная техника отвечает современным требованиям и продается на мировом рынке.

В то же время это характеризовало и положение «гражданской» науки. Сегодня не секрет, что ряд академических НИИ, например, имел крупную финансовую «подпитку» через целевые хозяйственные договоры или какие-либо другие формы взаимоотношений с отраслями оборонного комплекса. Поэтому конверсия подрывает финансирование науки как внутри оборонного комплекса, так и за его пределами. Идут размывание научных коллективов, утечка кадров и т. п. Так, количество занятых военными НИОКР уменьшилось в 1990 г. на 40 тыс. человек, а на конец 1991 г. уже ожидалось — на 160 тыс. Для сравнения: в Академии наук СССР работало 60 тыс. научных сотрудников.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДАВАЛА ПЛОДЫ

В оборонном комплексе уже с конца 60-х годов была внедрена система программно-целевого планирования. Суть его в следующем.

Военная концепция и другие условия диктовали на срок до 10 лет цели и задачи развития вооруженных сил страны и их оснащения. Затем определялись качественные требования к развитию вооружения и военной техники (с учетом того, что уже имеется у нас на вооружении, и развития потенциала вероятного противника). На следующем шаге оценивалась реальность их достижения при имеющемся научном, техническом и производственном потенциале отечественной промышленности. Оценивались и ресурсы, необходимые для достижения этих целей.

После этого формировались проекты программ вооружения на 10 лет (через каждые 5 лет они обновлялись), где уже поименно фигурировали все основные виды и образцы вооружения и военной техники, которые должны быть разработаны, испытаны, освоены производством и поставлены в войска. По каждой новой «пушке», включенной в программу, определялись характеристики и этапы его создания, необходимые ресурсы, сроки.

Затем целевые сбалансированные программы «раскидывались» по отраслям и разрабатывались пятилетние и годовые планы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства и поставок, создания дополнительных промышленных мощностей и т. п.

Эта система управления давала свои плоды. В нашей стране есть лишь один пример, когда скоординированно выравнивали технологический уровень множества сопряженных производств и отраслей и успешно интегрировали их в рамках единого научно-производственного комплекса. Имеется в виду ракетно-космическая промышленность. Правда, высокое качество военной техники достигалось ценой огромных затрат.

Первый этап конверсии: ПЕРВЫЙ БЛИН КОМОМ

До второй половины 12-й пятилетки (как и много лет до того) господствовал лозунг «использование потенциала оборонного комплекса в мирных целях». Помните: «Атом в мирных целях», «Космос в мирных целях» и т. п. И потому оборонный комплекс «нагружался» выпуском параллельной, непрофильной продукции, товарами народного потребления. Ему как бы для технологического «исправления» передавались целые отрасли гражданского машиностроения.

Миноборонпром СССР отвечал за обеспечение населения фотоаппаратами, фотоувеличителями, киносъемочными аппаратами, кинопроекторами, спортивно-охотничьим оружием, биноклями, фотообъективами. Минсудпром СССР — за гражданские лодки и катера. Минавиапром СССР — за посуду алюминиевую штампованную. Министерство машиностроения СССР — за самовары, примусы, сифоны автоматические, швейные машины. Минпромсвязи СССР — за телевизоры, магнитолы, радиоприемники.

Считалось даже, что потенциал, накопленный в оборонном комплексе трудом и лишениями нескольких поколений советских людей (совершенно справедливое утверждение), — наш последний козырь в соревновании с Западом. Вот одно из характерных высказываний: «Упустим время — и завтра эту карту побьет козырная шестерка какого-нибудь очередного «тигра» или «дракона». Сможем разыграть по-умному, значит, будем встраиваться в международную систему разделения труда не как бедные «сырьевые» родственники, а на равных».

Второй этап: ПОПЫТКИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

Условно его можно разделить на два подэтапа. **На первом (1989—третий квартал 1990 г.)** выдвигались такие народнохозяйственные приоритеты: 1) обеспечение оборудованием перерабатывающей промышленности АПК, торговли, общественного питания; 2) производство медицинской техники; 3) выпуск товаров народного потребления, особенно технически сложных; 4) обеспечение приборами НИР и экологии; 5) оснащение инфраструктуры эффективными транспортными средствами.

Предполагалось, что конверсия будет производиться в рамках СССР при наличии экономического роста, в условиях повышенного спроса на трудовые ресурсы и постепенного сокращения госзаказа.

С начала 1989 г. конверсии было подвергнуто около 400 предприятий оборонного комплекса. За два года полностью было перепрофилировано 5—6 предприятий. Широко известен пример Воткинского завода (ракеты СС-20), который наладил производство стиральных машин и детских колясок.

Есть и положительные примеры. Красногорский оптико-механический завод неуклонно приближался к финансовым трудностям — прежняя продукция оказалась никому не нужна, а достойной замены не было. И вдруг нашелся заказ на 100 млн долларов, который сделала знаменитая западногерманская фирма «Сименс».

Как выяснилось, в нашей «оборонке» накоплен огромный технологический потенциал, который почти с ходу позволяет завоевать место на мировом рынке, используя наши научные идеи и технологию и зарубежное оборудование. Минавиапром, например, активно реализует совместно с итальянскими фирмами проект «Интермотоблок». В случае успеха потребности фермеров страны в новейшей универсальной технике будут полностью удовлетворены. Минобoронпром вложил средства в проект «Российский автобус».

Экономическая суть данного этапа конверсии — диверсификация производства в оборонном комплексе.

Второй подэтап (третий квартал 1990—третий квартал 1991 г.)

Конверсия резко разгонялась в рамках пяти приоритетных программ на период 1991—1995 гг.: развитие гражданской авиационной техники; гражданского судостроения; поворот к гражданским нуждам космической программы; развитие средств связи соответствующего назначения; конверсия Минатомэнерго. На реализацию программы предполагалось затратить за весь период примерно 40 млрд руб. Но нужны были условия: а) сохранение нового Союза; б) незначительные темпы падения экономики; в) умеренная динамика безработицы.

К осени 1991 г. конверсией было охвачено более 600 промышленных предприятий оборонного комплекса. И вот некоторые результаты. Из 120 новых видов продукции, планировавшихся к освоению предприятиями оборонного комплекса в 1990 г., налажен выпуск только 23, и лишь 5 отвечают международным стандартам.

Что же касается 1991 г., то в силу общих деструктивных тенденций надеяться было не на что, но определенные сдвиги имеются. Например, ВПК Урала за первое полугодие 1991 г. увеличил (правда, неизвестно от какой базы) производство оборудования для легкой промышленности в 3 раза, для перерабатывающих отраслей АПК — в 1,9 раза, медицинской техники — на 20%.

Ключевой момент этого подэтапа — передача в гражданское производство передовых технологий. Был выдвинут лозунг: «Перестройка без конверсии нереальна».

Третий этап — СУПЕРДЕРЖАВЫ НЕТ

На этом этапе фактически идет демилитаризация страны. Россия действует в рамках программы глубокой конверсии, которая предполагает переход на систему заказов непосредственно от Министерства обороны, и на 1992 г. они уже определены. Будет проведено разделение военного и гражданского производства, определены новые группы заводов машиностроительного профиля, в том числе и выпускающих оборонную продукцию, которые уже к весне следующего года смогут поставить на поток производство техники, орудий для крестьянских хозяйств, а также производить оборудование для переработки и хранения сельскохозяйственной продукции.

Все эти процессы проходят на фоне распада Союза, ускоряющегося экономического спада, угрозы широкомасштабной безработицы.

Кстати, к началу четвертого квартала 1991 г. безработица уже охватила легкую промышленность страны, где простаивало около 700 тыс. работников (причина — нехватка сырья). Много безработных насчитывалось в геологических управлениях. Сужение сферы производственного строительства может дать в ближайшее время 2—3 млн лишних работников. Есть оценка, что к концу 1991 г. на рынок труда России вышло примерно 5 млн человек.

Сейчас оборонные расходы у нас составляют около 7% ВНП. Из общей суммы 70% идет на закупки вооружений и НИР, а 30 — на содержание армии. В перспективе будет 50:50 (как сейчас в США). Будет проводиться очень жесткая линия на сокращение оборонных расходов. Суммируйте эти два факта — и вы поймете общие масштабы сокращения в оборонном комплексе.

Для сравнения: США, по данным 1990 г., планируют сократить военный бюджет с 5,7% ВНП в 1989 г. до 4% в 1999 г.

АРМИЯ И ТОРГОВЛЯ ОРУЖИЕМ

По американским данным, на одного военнослужащего приходится примерно два гражданских лица, обслуживающих нужды армии. И следовательно, каждый миллион сокращенных солдат и офицеров лишает жизнеобеспечения 3 млн человек, а с учетом членов их семей — не менее 7—8 млн человек. Из наших вооруженных сил в ближайшее время должны уйти 1,5—2,0 млн человек.

Немного поучительной статистики для наших суверенных республик, начавших создавать свои армии. Военные расходы стран третьего мира выросли с 24 млрд дол. в 1960 г. до 200 в 1989 г. (это период становления независимости во многих из них). Темпы прироста здесь составили 7,5% в год (против 2,8% в развитых странах). А доля данной группы стран в совокупных расходах на оружие увеличилась с 7 до 20% в 1989 г.

24 страны третьего мира тратят больше 6% ВПН на оборону. Даже беднейшие из бедных — Чад, Никарагуа, Заир, Уганда, Ангола, Шри-Ланка, Эфиопия — тратят на военные нужды больше, чем на здравоохранение и образование, вместе взятые.

По данным Международного стокгольмского института СИПРИ, на Советский Союз приходилось менее 5% общемирового экспорта. В то же самое время страна являлась крупнейшим в мире поставщиком оружия, экспортируя его на 12— 13 млрд дол. в год (около трети всего мирового рынка), а временами и больше (до 20 млрд дол.). По данным того же СИПРИ, 85% рынка тяжелых вооружений сейчас контролируется пятью крупнейшими его производителями: США, СССР, Франция, Англия, Китай.

В течение 80-х годов, по американским оценкам, Советский Союз поставил странам третьего мира почти 8 тыс. танков и самоходных установок, более 20 тыс. стволов артиллерии, 17 подводных лодок, 2620 сверхзвуковых самолетов, 1705 вертолетов, более 32 тыс. ракет класса «земля-воздух». Оружие шло в самые «горячие» точки — на Ближний Восток, в Азию, Африку, Латинскую Америку. Во многих случаях его продавали в долг, но вовсе не из-за низкого качества, а вследствие «особых» отношений с некоторыми развивающимися странами.

«Будем торговать оружием. За каждый танк нам пообещали 3,5 млн долларов»,— говорил Б. Н. Ельцин в декабре 1991 г. Россия производит примерно 87% всего советского оружия, Украина — 10%. Сейчас торговля оружием у нас децентрализована по лицензиям и квотам до уровня предприятия.

США в первой половине декабря 1991 г. сняли эмбарго на продажу оружия в страны Восточной Европы.

ТОРГОВАТЬ СЫРЬЕМ ИЛИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИЕЙ?

Второй, масштабно конкурентоспособный на мировом рынке товар СССР — это продукция топливно-энергетического комплекса (табл. 1).

Экспорт нефти в 1990 г. составил 109 млн т, в 1991 г. ожидается по крайней мере двукратное его снижение. Аналогичное положение и с экспортом нефтепродуктов. Валюта, поступавшая прежде всего от экспорта нефти и газа, шла на закупки по импорту. Сейчас экспорт нефти резко упал, отсюда и положение с импортом (табл. 2).

Таблица 1

Производство и экспорт продукции машиностроения, оборонного комплекса и ТЭК в 80-е годы, %

Доля СССР в мировом производстве:	
продукции машиностроения	17,0
вооружений	50,0*
топливно-энергетических ресурсов:	
нефть	22,0
газ	38,0
Доля продаж СССР на мировом рынке продукции машиностроения в СКВ*	0,1
Уд. вес СССР в мировом экспорте оружия	28—33
Уд. вес экспорта топливно-энергетических ресурсов в валютных поступлениях СССР	80,0

* Гражданский рынок продукции машиностроения.

Таблица 2

Импорт страны, млрд руб.

1960	—	5,3
1970	—	10,6
1980	—	44,5
1990	—	70,7*
1991	—	23—24 (оценка)

* Рост импорта в 1990 г. связан с увеличением внешней задолженности страны и распродажей золотого запаса.

Может ли гражданская продукция, выпускаемая нашим оборонным комплексом, завоевать свое место на международном рынке? При всесторонней и критичной оценке надо признать, что готовность невысока, хотя отдельные перспективы и имеются.

С другой стороны, по оценке специалистов Всесоюзного научно-исследовательского конъюнктурного института (ВНИКИ), эффективность экспорта советской нефти в 7 раз выше, чем экспорта автомобилей, вывоза электронных часов — в 11 раз, фотоаппаратов — в 17 раз. Аналогичные показатели, хотя и в меньшем размере, характерны для экспорта многих других видов отечественного сырья. Значит, экспорт топливно-энергетических ресурсов необходимо сохранить.

Даже наиболее развитые страны Запада не считают зазорным поставлять на мировой рынок невоспроизводимые природные ресурсы, если они, конечно, есть. Много больше нашего экспортируют угля Соединенные Штаты, железной руды — Канада, сырой нефти — Великобритания, природного газа (по поставкам в Западную Европу) — Голландия. Примерно равные СССР по территории десять ведущих стран Запада экспортируют (в натуральных показателях) природных ресурсов вдвое больше, чем Советский Союз.

СОЮЗ ВПК И ТЭК: ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА

Основная причина уменьшения экспорта нефти — резкое падение ее добычи. Сокращение добычи обусловлено многими причинами, но основная из них — это состояние нефтепромыслового оборудования. Возьмем основную топливно-энергетическую базу страны — Западно-Сибирский нефтегазовый комплекс.

Падение средней продуктивности скважин здесь таково: 1980 г. — 38,9 т/сутки, 1985 г. — 26,9, 1990 г. — 17,2, 1995 г. (прогноз) — 8—11 т/сутки. Следовательно, по крайней мере пропорционально растут объемы бурения и потребность в соответствующем оборудовании. По оценкам специалистов, потребности России (а это практически вся нефть СССР) в нефтепромысловом оборудовании к 2000 г. возрастут более чем вдвое. Как они удовлетворяются сегодня?

Оборонный комплекс производит около трети буровых установок для добычи нефти и газа в стране. Импорт «закрывает» около четверти потребности в буровом оборудовании. Среди специализированных машиностроительных заводов, выпускавших оборудование для нефтедобычи и геологоразведки, самым крупным поставщиком считается НПО «Азнефтемаш» (Баку). Его доля в общем объеме производства отрасли достигла 37%, и по большинству видов основного нефтепромыслового оборудования это НПО — монополист.

В 12-й пятилетке вся эта отрасль постоянно сокращала производство, вследствие чего потребители импортировали из Восточной Европы в среднем на 400 млн инв. руб. в год оборудования того же класса, что и отечественное. В 1991 г. эти закупки сократились почти до нуля. Расчеты показывают, что вложение этих 400 млн инв. руб. в развитие мощностей отечественного нефтепромыслового машиностроения позволило бы получить продукции в три с лишним раза больше.

Другое дело, что огромное значение имеет сейчас качество добычного оборудования (эффективность) и его экологическая безопасность. По мнению специалистов, в США, например, техническая оснащенность нефтедобычи приближается к уровню аэрокосмических программ. А наши станки глубокого бурения — по большей части модификации модели, рожденной четыре десятилетия назад. Посему производительность труда буровиков США в пять раз выше, чем наших. Но производительность — это лишь один аспект отставания.

Поэтому весьма перспективной представляется идея «замыкания» высокотехнологического оборонного комплекса на технические нужды энергосырьевого сектора нашей экономики, в первую очередь топливно-энергетического комплекса. Объект «замыкания», естественно, — Сибирь, основная база добычи нефти, газа и угля сейчас и в долгосрочной перспективе.

Рыночное пространство оконтурено здесь рамками ассоциации «Сибирское соглашение», которая могла бы интегрироваться в указанной области с ассоциацией «Большой Урал». По сравнению с другими регионами страны и России рыночное пространство Сибири несопоставимо более устойчиво: здесь минимум территориально-этнических притязаний и конфликтов.

Сибирь хорошо вписывается и в систему приоритетов поддержки перехода России к рынку иностранных инвестиций. Эти приоритеты определены экспертами МВФ и ЕС так:

1. Энергосырьевой сектор (энергоносители, лес, металлы), в том числе модернизация комплекса в сторону удешевления добычи и увеличения глубины переработки сырья.

2. Развитие отраслей АПК, легкой промышленности, производственной и социальной инфраструктуры потребительского рынка.

3. Конверсия оборонных отраслей, прежде всего авиационной и электронной.

4. Развитие хозяйственной инфраструктуры.

Такой подход соответствует концептуальной формуле развития производительных сил в рамках программы «Сибирь». И наконец, в учреждениях Сибирского отделения АН сконцентрирована фундаментальная наука, не чуждая исследованиям оборонного характера.

СТРУКТУРНЫЙ ШОК И ЕГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Ю. А. ПЕТРОВ,
кандидат экономических наук,
Институт экономики и организации промышленного производства СО АН СССР,
Новосибирск

Пример Восточной Германии показывает, что включение экономики советского типа в мировую систему товарного хозяйства приводит к резкому, болезненному и скачкообразному свертыванию производства в обрабатывающей промышленности и сельском хозяйстве, а следовательно, к массовому банкротству предприятий, превращению в безработных целых трудовых коллективов, большинства занятых в некоторых отраслях. Сфера услуг, транспорт и связь, торговля и жилищно-коммунальное хозяйство также сталкиваются с серьезными финансовыми проблемами. Причины — неприемлемо низкое качество и высокие издержки производства. Возникает «структурный шок».

Эффективность производства в РСФСР и других республиках бывшего СССР существенно ниже; нет надежды и на западно-германский аналог огромных субсидий: безвозмездной помощи такого размаха мы не получим. Можно рассчитывать лишь на крупные кредиты и прямые инвестиции в российскую экономику.

Но структурный шок можно спрогнозировать и сделать менее болезненным.

Основным фактором, определяющим структуру российской экономики в середине 90-х годов, будут мировые цены на экспортируемые и импортируемые страной товары. Их влияние скорректируется таможенными пошлинами, курсом рубля, ставками банковского кредита. Однако можно уже сейчас спрогнозировать «революцию цен» — многократный рост относительных цен на сырье и энергоносители (при падении цен на продукцию обрабатывающей промышленности) и заработной платы. Так будут исправляться деформации системы ценообразования: значительная дифференциация цен на одинаковые товары в зависимости от издержек производителей (так называемые «расчетные цены» и т. п.); неадекватное отражение в ценах качества товаров, дифференциальной ренты, издержек общества от загрязнения окружающей среды. Велики и различия в норме прибыли по отраслям. Завышает цены на продукцию обрабатывающей промышленности практика взимания налога с оборота в основном с продукции легкой и некоторых отраслей пищевой промышленности.

Насколько изменится эффективность производства в разных отраслях при переходе к ценам рыночного равновесия, как это повлияет на занятость и выпуск продукции? Можно ли оценить численно, как изменятся межотраслевые соотношения цен?

Результаты расчетов по оценке отклонений структуры сбалансированных и фактических цен по отраслям экономики в 1977 и 1982 г. представлены в табл. 1—2. В каждой отрасли промышленности мы выбрали по две подотрасли — с минимальным и максимальным соотношением сбалансированных и фактических цен (в машиностроении и металлообработке — четыре).

В табл. 2 приведены результаты расчетов по непромышленным отраслям народного хозяйства. Переход к ценообразованию на основе цен производства существенно повысил бы относительный уровень цен в отраслях «строительство», «растениеводство», «животноводство», «лесное хозяйство», «связь в части, обслуживающей отрасли производственной сферы», а следовательно, к увеличению доли их продукции в совокупном выпуске. В остальных отраслях уровень цен снизился бы. Повысились бы цены на грузовом транспорте и в материально-техническом снабжении и сбыте, а также в перечисленных отраслях, за исключением растениеводства.

Соотношения сбалансированных и фактических цен в отраслях промышленности, %

Таблица 1

Продукция	1977	1982
Продукты нефтепереработки	65,1	56,3
Торф	164,2	163,8
Продукты коксохимии	136,9	139,1
Метизы производственного назначения	98,3	95,0
Продукты основной химии	123,3	133,3
Продукция шинной промышленности	66,8	78,1
Автомобили и запчасти к ним	78,4	80,5
Подшипники	114,4	118,5
Тракторы и сельскохозяйственные машины	114,2	121,1
Бытовые приборы и машины	65,9	72,2
Продукция лесозаготовительной пром-ти	128,7	119,9
Продукты лесохимии	117,3	96,6
Стеновые материалы	131,1	124,4
Строительные материалы из полимерного сырья	82,0	94,1
Льняные изделия	114,6	113,6
Шелковые изделия	39,0	48,1
Продукты спиртовой и ликеро-водочной пром-ти	15,2	13,6
Мясо и мясопродукты	190,7	195,8

Для расчетов цен, обеспечивающих равную норму прибыли по отраслям (далее — сбалансированных цен), использована динамическая модель межотраслевого баланса (описание модели см.: ДЕМЕНТЬЕВ Н. П., ПЕТРОВ Ю. А. Взаимосвязь натуральной и ценностной структуры общественного производства //Анализ межотраслевых проблем интенсификации общественного производства. Новосибирск: ИЭиОПП СО АН СССР, 1987. С. 3—5). Сбалансированная новая цена равняется издержкам производства плюс средняя прибыль, начисляемая по норме, единой для всех отраслей (так называемой цене производства). Параметры получены на основе обработки данных отчетных межотраслевых балансов основных производственных фондов, а также производства и распределения продукции по 110 отраслям за 1977, 1982 и 1987 г.

При оценке сбалансированности системы цен и ее изменения во времени необходимо иметь в виду, что в СССР массовые пересмотры цен происходили периодически, ежегодно изменялись цены на часть ранее выпускавшейся продукции. Цены на новые виды продукции в разных отраслях могут обеспечивать разный уровень рентабельности, что также влияет на межотраслевую сбалансированность цен. Поэтому несбалансированность должна была усиливаться по мере увеличения промежутка времени после последнего массового пересмотра цен и уменьшаться после такого пересмотра. Однако в 1982 г. несбалансированность цен скорее увеличилась по сравнению с 1977 г., чем снизилась.

В данном варианте модели не учитывалась дифференциальная рента, однако такая возможность имеется. Отсутствие учета этой ренты и налогов за загрязнение окружающей среды усиливает отклонения сбалансированных цен от фактических, т. е. при переходе к равновесному ценообразованию произойдет еще большее перераспределе-

Таблица 2

Соотношения сбалансированных и фактических цен в непромышленных отраслях народного хозяйства, %

Отрасль	1977	1982
Строительство	116,6	122,5
Растениеводство	94,9	91,4
Животноводство	109,6	118,3
Лесное хозяйство	147,2	144,7
Транспорт грузовой	109,9	107,7
Связь в части, обслуживающей отрасли производственной сферы	121,5	108,9
Торговля и общепит	127,3	119,0
Заготовки	100,0	98,3
Материально-техническое снабжение и сбыт	107,4	106,9
Прочие виды деятельности материального производства	74,1	76,0

ние прибыли в пользу топливно-сырьевых отраслей. Они станут основными источниками прибавочной стоимости. В этом же направлении будет действовать и фактор качества продукции — топливо и сырье отечественная промышленность не успевает «испортить» в такой степени, как конечный продукт.

В результате «революции цен» большинство предприятий и других отраслей обрабатывающей промышленности станут малорентабельными либо убыточными. Многие из них при небольших капиталовложениях, изменении производственной програмы, сокращении персонала, снижении уровня и усилении дифференциации заработной платы, повышении трудовой дисциплины способны выжить. Но эти меры ощутимо ударят по интересам работников, занятых в структурно слабых отраслях.

И при сохранении в государственном секторе убыточных предприятий, и при их приватизации разгорится борьба трудовых коллективов за дотации из госбюджета — вместо модернизации производства. Возрастет размах забастовок и митингов. Однако в структурно слабых отраслях возникнет и много «точек роста»: производство низкокачественных товаров, строительство жилья, производство топлива и сырья на экспорт, выпуск машин и оборудования для ресурсообрабатывающих и экологически чистых технологий.

В странах с рыночной экономикой структурный кризис протекает долго и мучительно не в последнюю очередь из-за того, что производственный аппарат используется эффективно и не содержит крупных резервов для увеличения прибавочного продукта. Поскольку существовавший до недавнего времени в СССР хозяйственный механизм был ориентирован на рост масштабов производства и не стимулировал экономию затрат, переход к рынку позволит быстро создать возможности для резкого повышения

эффективности экономики. Это существенно ослабит «структурный шок», уменьшит его социальные издержки. Однако для этого государственная структурная и финансовая политика должна быть селективной (избирательной), поскольку сейчас не существует общих рецептов регулирования. В каждой отрасли имеются конкурентоспособные предприятия, потенциально жизнеспособные (им требуется лишь санация) и неперспективные, которые необходимо перепрофилировать или закрывать совсем, распродавая с торгов имущество. При переходе к рыночному ценообразованию соотношения цен на выпускаемые и потребляемые товары ухудшатся на транспорте, в сфере услуг, в сельском хозяйстве, а для предприятий легкой и пищевой промышленности, машиностроения и металлообработки ситуация будет просто катастрофической: доля нежизнеспособных может превысить половину. Всем им придется пройти через процедуру банкротства и реорганизации, предупреждающую расхищение собственности и социальные конфликты.

Селективная экономическая политика означает, что часть экономических подсистем (предприятий, отраслей, продуктов) развивается ускоренно, а часть подлежит ликвидации. Субъекты, интересы которых связаны с воспроизводством нежизнеспособных систем, будут такой политике сопротивляться и оказывать мощное давление на органы власти. Поэтому часть эффекта, получаемого от санации экономики, пойдет на государственную помощь социальным группам, трудовым коллективам, населению районов бедствия. Однако альтернатив селективной структурной политике нет, так как при сложившихся коэффициентах затрат труда, фондов и материалов на единицу производимой продукции экономическая система не позволяет даже поддерживать простое воспроизводство. Это со всей очевидностью показала 12-я пятилетка. В последнее же время нежелание государства пожертвовать неэффективными и бесперспективными производствами и предприятиями, умерить милитаристские и внешнеполитические амбиции привело к катастрофе и смене власти. Судьба российского государства зависит теперь и от того, смогут ли правительство и парламент перейти от популистской экономической политики к реальной работе по вытаскиванию экономики из хаоса.



СОЗИДАТЕЛИ

БЕЦ И ЕГО КОМАНДА

«Людям надоела политика! Надо накормить народ!» — слышим мы с разных трибун. После этих лозунгов ораторы, как правило, с новой энергией бросаются в политический омут. Но есть в нашей стране люди, которые не выступают в роли телевизионных шоумэнов или доморощенных биржевых акул, перепродающих все — от помады и контрацептивов до теса. Именно их усилиями еще что-то производится на заводах и фабриках. На их предприятиях, существующих в общей для всех экономической среде, рождается новый механизм хозяйствования. Таким их наработкам будет посвящена серия публикаций.

ПРЕДПРИЯТИЕ АКЦИОНЕРОВ



Начинаем с подборки об опыте А. Х. Беца, директора акционерного предприятия «Станкосиб» (Новосибирск) и его соратников. В ЭКО 9.91 опубликована статья А. Х. Беца, где изложена концепция управления предприятием. Акционерное общество «Станкосиб» было создано на основе Новосибирского станкостроительного завода имени XVI партсъезда, который, что называется, дышал на ладан. Избранный директором, А. Х. Бец, пришедший сюда вместе с командой с крупного авиастроительного объединения, круто изменил положение дел.

Материалы этой подборки рассказывают о деятельности фирм и акционерного общества «Станкосиб».

Сейчас в экономике происходит много изменений, мы постоянно слышим о новых и новых акционерных обществах, куда людей загоняют чуть ли не силой. Все это недолговечно. В новой рубрике мы хотим сосредоточиться на опыте, где налицо не пустая суета, не имитация процесса, а действительно идут перспективные перемены.

НА БОЛЬШЕВИСТСКОЙ УЛИЦЕ

Л. ЩЕРБАКОВА,
кор. ЭКО

Длинная, гулкая и продуваемая, как аэродинамическая труба, улица эта называется Большевистской. По обеим сторонам ее расположились заводы, а между ними — вкрапления жилых домов, хотя жить тут неуютно — и грязно, и шумно, и вредно. Но вот вместо слов «Станкостроительное объединение имени XVI партсъезда» на вывеске одного из заводов появилось: «Акционерное предприятие «Станкосиб». Диссонанс... Как живется предприятию акционеров в городе и стране большевиков?

Напомним, что основные положения концепции Андрея Христиановича Беца состоят в следующем.

Первое. Чтобы личные цели каждого работающего на предприятии трансформировать в цели производства, надо дать людям возможность заработать здесь столько денег, сколько они хотят и могут.

Второе. Чтобы человек хотел работать, надо создать ему возможность эти деньги здесь же, на предприятии, потратить.

Третье. Реализовать эти цели можно через создание самостоятельных фирм, которые охватывают автономные сферы деятельности. Их в акционерном обществе сейчас десять.

Четвертое. Предприятию надо поскорее уйти из-под опеки государства.

Сам Бец решил последнюю задачу таким образом: сначала трудовой коллектив выкупил предприятие. Затем на нем было организовано акционерное общество.

НАШ ОПЫТ — ВСЕ-ТАКИ НАШЕ ДОСТОЯНИЕ

Что помогло найти дорогу в экономике людям, которые выросли в стране, где слово «оклад», кажется, такое же родное для инженера-управленца, как, например, планерка? Как ни странно, собственный опыт. Конечно, многому Бец научился в школе менеджеров в Германии. Но это было уже потом. Первый толчок для реорганизации системы управления на заводе дало внедрение нашего доморощенного коллективного подряда. Заниматься этим делом, а заодно и всеми другими экономическими проблемами, был приглашен А. Б. Калинин, который в свое время внедрял подряд на авиационном заводе.

Подрядные коллективы вначале совершают резкий рывок в производительности труда, отпадает необходимость в скрупулезном учете — нарядах, нормах и т. д. Но через некоторое время все привыкают к новому уровню. Нет и внутреннего осознания, что все члены коллектива зависят один от другого, несмотря на систему оплаты по конечному результату. Видимо, это заложено в советском человеке: получал 200 руб., стал получать 300. Но все-таки недоволен, потому что сосед стал получать 350 руб...

А. Б. Калинин: *«Мне казалось, что коллективный подряд — ключ к решению многих наших проблем. Есть структурная единица. Оцени конечный результат работающих здесь людей и не разбирайся, сколько заплатить токарю, начальнику цеха или уборщице. Это их внутреннее дело».*

Однако на практике так не получалось, потому что коллектива-то как раз и не было. Заработок рабочего зависит от нормо-часов. А труд нормировщиков и технологов оплачивается исходя из других критериев. Тем, кто определяет заработок, нужен прогресс. Достичь его можно двумя способами: техническим и организационным. С техническим все ясно. А вот организационный... Вчера эта деталь «тянула» на два нормо-часа, а сегодня инженер должен доказать, что хватит и 1,8. Так в коллективе возникают разные цели, начинаются склоки, скандалы. Одни хотят повысить нормы, другие — их удержать... Вспомогательным рабочим проще. Оклад есть, деньги идут.

Антагонизм в производственных коллективах буквально насаждался. Квалифицированные рабочие всегда зарабатывали неплохо, поскольку делали выгодные заказы. Они и в подрядных коллективах стали получать больше, но темпы прироста заработной платы у середнячков стали выше. Рабочие часто ругают экономистов, инженеров. Но своим недовольством, нежеланием соблюдать элементарные правила они дают возможность еще больше раздувать штаты. Контроль теряется, значит, нужны новые контролеры. Процесс зацикливается...

А. Б. Калинин: *«Все системы великолепно срабатывают, если приходит «бугор», «пахан», примиряющий силой авторитета всех — ИТР, начальника цеха, рабочих, и передовиков, и отстающих.*

Подрядному коллективу никто не мешал организовать учет, но народ ждал: придет дядя и разберется. Советы трудового коллектива работали крайне неэффективно. Человек мог лишиться порядочной части заработанного, не выйдя один день. Люди ждали, чтобы пахан сел по центру и принял решение: «Нет, Вася, ты недоработал». Трудно сказать, ждут ли сейчас хозяина, владельца. Но пахана ждут»...

Сама возможность саморегулирования всех процессов при подряде, безусловно, привлекательна. Она и легла в основу идеи образования фирм на «Станкосибе». Каждая из них выпускает свою продукцию — станки, социальные услуги и т. д. Есть возможность заработать всем, не вступая в конфликт с работающими рядом. Здесь, на акционерном, почти частном теперь предприятии, отпала необходимость загружать работой экономистов заводоуправления. Антагонизм, насаждаемый сверху при коллективном подряде, должен исчезнуть. Но пока этого не произошло, хотя улучшение в работе очевидно.

Подход команды Беца к реформам говорит всем нам о том, что идти на реформы надо, учитывая свой опыт, традиции, сложившиеся у народа, если мы действительно хотим добиться чего-то значительного без крупных катаклизмов.

Что будет дальше с фирмами, долго ли они просуществуют в таком виде или видоизменятся, а может, некоторые из них исчезнут вообще, выполнив свое предназначение, покажет время. Как говорит директор фирмы товаров народного потребления А. Г. Журавлев, *«пусть какая-то фирма получит большую прибыль, какая-то меньшую. Это поучительно и для одних, и для других. Люди почувствовали бы результат своего труда, поняли, что можно хорошо работать и добиваться результатов не только общей массой, но и своим маленьким коллективом.*

Почувствуют это люди — тогда никого нельзя будет вернуть к прежней системе управления».

К идеям самоорганизации и расчета за конечный результат, самостоятельности структурных единиц (здесь — фирм) на «Станкосибе» добавилась возможность каждому желающему стать собственником своего предприятия через обладание акциями.

Далеко не все поняли, какой шанс дала им команда Беца, но, видимо, это в природе человека. Многие думают только о сегодняшнем дне. Им ничего не надо. Таких людей к собственности за шиворот тащить не собираются. Но шанс дан всем.

Ход приватизации обдуман тщательно.

ПРИВАТИЗАЦИЯ: РАСЧЕТ И САМООГРАНИЧЕНИЕ

К приватизации команда Беца готовилась долго. Решив перейти на аренду с правом выкупа, два года проводили структурные перестройки. Аренда стала полигоном, где отрабатывалась новая модель

хозяйствования, но она ничего не изменила в отношении работников к заводу. В марте 1991 г. трудовой коллектив выкупил предприятие. Коллективная собственность стала делиться по паям, но до большинства рабочих изменения все равно не доходили.

В одной из бесед на советском телевидении обозреватель радио «Свобода» Вадим Белоцерковский, бывший наш соотечественник, пытался убедить общественность в необходимости остановиться на этапе коллективной собственности, пугая социальным взрывом. Но ведь коллективная собственность — это та же общенародная, а это у нас уже было. Была она и в Югославии. Оба эксперимента закончились трагически. *«Она может быть эффективна,* — говорит **А. Х. Бец,** — *на мелких предприятиях, где работает 10—12 человек, которые четко определяют, кто как работал, поскольку все на виду. На больших предприятиях весь смысл такой собственности теряется. Человек должен владеть своим паем или своими акциями. Акционерная форма делает каждого человека конкретным владельцем собственности на конкретную сумму, которую он вложил. Он знает четко, какая часть общего капитала принадлежит ему. Она должна приносить ему каждый год дивиденды. Хотя это не единственный путь. Останутся государственные предприятия, безубыточные. Они будут получать государственные заказы, которые дадут им стабильную работу. Но процентов 70 наших предприятий должны стать акционерными, частными, кооперативными».*

В мае 1991 г. было создано акционерное предприятие «Станкосиб».

Закон РСФСР о приватизации предусматривает льготы, если предприятие выкупает трудовой коллектив (скидка 30%). Когда выкупался «Станкосиб», этого еще не было. Но зато коллектив выкупал завод без переоценки, теперь он стоил бы раза в полтора дороже. Сейчас экономисты думают над возможностью вернуть эти 30%, так как пара миллионов на полу не валяется. Имущество предприятия было, по сути, прокредитовано. Но коллективу нужны были средства, чтобы выкупить его. Взяли кредит, срок погашения которого — 1995 г.

Половина акций в руках «Станкосиба» позволяет ему управлять ситуацией. А другую половину (это 5 млн руб.) — направить на погашение кредитов. К тому же до 1995 г. их можно пустить в оборот. Да, акционеры со стороны, вложив в развитие предприятия свои деньги, получат дивиденды. Но деньги-то за акции у них никто и никогда не потребует вернуть. А при кредитовании всегда наступает время возвращения кредита, каким бы ни был процент.

Итак, 50% акций будет принадлежать работникам предприятия, еще 50% — коммерческим банкам, крупным предприятиям, с которыми «Станкосиб» сотрудничает, физическим лицам. Каждый член коллектива не может пока купить акций больше, чем на 5 тыс. руб., либо за наличные деньги, либо взяв у предприятия ссу-

ду, либо за счет удержаний из зарплаты. Все акции продаются за живые деньги, кроме подарочной — стоимостью 100 руб., которую получили все члены коллектива.

Если работники завода берут ссуду на приобретение акций на предприятии, они рассчитываются с ним в течение пяти лет, до 1995 г. Ссуда на приобретение акций погашается по графику. Но ссуда процентная, поскольку и кредит предприятие взяло под проценты. Можешь покупать привилегированные акции с фиксированным дивидендом (с правом голоса) или простые — дивиденд будет зависеть от итогов работы.

Но акционирование — это не только способ развития предприятия. Если человек начнет получать на акции реальные дивиденды, он поймет, что здесь он не просто наемная рабочая сила. *«Если бы после 1917 г.,* — считает **А. Б. Калинин**, — *обобществление пошло по пути акционирования, с течением времени акции перераспределились бы, и еще неизвестно, кто бы где был. Сейчас тоже придется провести в промышленности сначала коллективизацию, предоставить каждому право вложить деньги через приватизационные чеки. Коллектив каждого предприятия должен решить, продать ли его дяде или выкупить самим. Если люди верят в себя, они сложат приватизационные чеки — свои, жены, детей, воспользуются 30-процентной скидкой — и выкупят свой завод. Наша задача — чтобы нам поверили в первую очередь наши рабочие, чтобы они не понесли свои чеки на сторону».*

Конечно, у предприятия много трудностей, но и выход из них энергично ищут компетентные люди. И, что немаловажно, здесь не ждут, пока что-то разрешат сверху. Вот, например, большие сложности у предприятия с выходом на внешний рынок. *«Нас на рынке никто не ждет,* — говорит директор внешнеэкономической фирмы **Ю. Н. Хандогин**. — *На словах западные бизнесмены готовы нам помогать, но только в продаже продукции внутри страны. И, естественно, никто не будет помогать реализовывать наши станки за рубежом. Они преследуют свою выгоду...»* Оптимизм придает станкосибовцам тот факт, что предприятие не государственное. (Бец любит говорить гостям из-за рубежа, что они находятся на территории частного предприятия.) Вполне возможен такой вариант: западный инвестор покупает 31% акций у «Станкосиба». На эту сумму предприятие приобретает оборудование. Выпускает продукцию, часть которой будет продаваться за валюту или за рубли, но с последующей конвертацией в СКВ для выплаты дивидендов западным инвесторам. Другой вариант: предприятие реализует продукцию на внутреннем рынке за рубли, платит западному инвестору тоже в рублях. Но для него в стране покупается сырье, что вполне может быть для него выгодно. *«Акции,* — продолжает Юрий Николаевич, — *могут продаваться в этом случае не только на новосибирской фондовой, но и на токийской бирже. Западный партнер реализует свои акции, а затем и наши, в рублях».*

«Станкосиб» стал учредителем Сибирской фондовой биржи, его представители — члены совета биржи. Продали там пока два десятка акций с коэффициентом 1,15 юридическим лицам. Сейчас заявили о продаже за 1,5 номинала. Это может быть выгодно для покупателей, поскольку «Станкосиб», видимо, единственное за Уралом предприятие, которое и выкупилось, и акционировалось. Акционерных обществ много. Но нельзя без проверки кидаться покупать акции. Надо знать, чем обеспечивается капитал акционеров. Большинство из них найдут 100 тыс. руб., заявят о планах, которые могут быть великолепными, уж планы мы составлять умеем, а материальной обеспеченности акций нет. Блефуют люди. *«А мы, несмотря на свое финансовое положение, которое было ужасным — потом стало тяжелым — плохим — и, наконец, посредственным, но не великолепным на сегодняшний день, владеем имуществом,* — говорит **А. Б. Калинин**. — *Хотя в уставной капитал включили не все имущество. Специалист из Германии оценил его в 5—7 млн дол.*

А коммерческий курс доллара известен. Что означает: акция стоит 1 тыс. руб.? Это означает, что наше имущество, оцененное в практически заниженных по отношению к инфляции коэффициентах, оценено в 10 млн. Но завтра все подорожает, и наполнение каждой акции увеличится раз в пять, т. е. через 5 лет акция будет означать владение имуществом на 500 дол. На «Станкосибе» есть очень дорогое и хорошее оборудование, корпуса, коммуникации...»

Два наиболее важных принципа акционирования: первый — государство (в каком угодно обличии) не является акционером общества. Эта идея поддерживается, по моим наблюдениям, всеми. **А. Г. Журавлев**: «*Я не могу понять акционерные предприятия, если 50% акций остаются в руках государства. Они ничем не отличаются от государственных. Мы же выкупились вчистую...*»

Второй момент — равные стартовые условия для всех членов коллектива. В последнее время, когда призрак приватизации пошел бродить по городам и весям страны, раздаются вопросы: а в чью пользу приватизировать промышленные предприятия? Предлагаются разные варианты приватизации в пользу тех, кто действительно влияет на развитие предприятия: руководителей разных уровней, рабочих-рационализаторов и т. д. Мне думается, куда предпочтительнее позиция Беца и его команды.

А. Х. Бец: *«Акционерная форма собственности возникла на базе частной, семейной. Привлечение коллектива к действительному управлению собственностью, когда ты получаешь прибыль и вкладываешь ее в развитие производства, стимулирует человека. Пройдет 2—3 года, люди станут это понимать и активно заниматься этим. Но когда человек сразу, со старта, будет владеть очень большим процентом прибыли, он сразу противопоставит себя коллективу. Это неправильно. Да, руководитель должен иметь серьезный пакет для управления своим акционерным обществом (5—10, может быть, 20%).*

Но надо купить его, вложив деньги, возможно, взяв кредит или ссуду. А стремиться сразу завладеть контрольным пакетом — абсурд. Если руководитель и удобные ему люди будут владеть контрольным пакетом акций, это катастрофа для акционерного общества. У них над головой, что называется, не будет капать, они не будут искать путей для более эффективной работы. И в конце концов просто прогорят. А вот не имея контрольного пакета акций, когда придется отчитываться перед собранием акционеров, они будут вынуждены искать все новые источники прибыли, резервы в своей работе, чтобы никому из них не сказали: ты выработался — уходи. Это серьезный стимул, хотя, может быть, и непривычный для директоров. Ведь можно было годами и десятилетиями работать спокойно, имея хорошие показатели. Здесь же иной ориентир — постоянный поиск новых форм и новых источников прибыли».

А. Б. Калинин: «*Дифференциация в акционерных обществах должна произойти, это неминуемо, но со временем. Если грамотно управлять акционерным обществом, то хватит в иных случаях и 10% акций на руках (если твои 10% будут превалировать). Но в нашей ситуации, когда банк собирается вложить 1 млн, предприятию надо иметь уже 50% простых акций, а привилегированных — 25%. В конечном счете все равно произойдет дифференциация. Кто-то уже не подписался на акции. Значит, придется повысить предельную сумму, на которую сегодня можно приобрести акции одному лицу, или вообще отказаться от нее, поскольку иначе не соберем необходимые средства. На очередном собрании лимит будет либо пересмотрен, либо снят. Начнется дифференциация доходов. У нас общество открытое. Пока мы пытаемся ввести ограничения: акции нельзя перепродавать, чтобы на рынок они не выбрасывались мимо нас. Но когда-то все изменится. Кто-то продаст их втрое дороже, кто-то скупит. Это углубит дифференциацию, но все это будет официально и законно.*

Те, кто пытается сразу распределить акции «по уму», поступают опрометчиво. Мы тоже думали о том, что будем проводить дифференциацию, но отказались от этой идеи, хотя нас можно обвинять в том, что мы возвратились к 1917 г., к коллективизации. Лишь этот путь сегодня верный. И очень правильное решение России о раздаче всем равных приватизационных чеков. Кто теперь разберется, кто, что и куда вкладывал? Я вкладывал здесь деньги — их помещали в развитие КамАЗа. У КамАЗа миллионные фонды. Так почему же ими могут владеть только его работники? Надо создать равные условия, а там — кто как сообразит. Если человек не может понять, что надо покупать акции, то что тут сделаешь? Дифференциация произойдет сама собой, без искусственных приемов».

Добавлю: все искусственные приемы, стремление разбогатеть немедленно, за полгода стать миллионером, приведут к пагубным последствиям. А. Солженицын пишет об этом так: «Исходные по-

нятия — частной собственности, частной экономической инициативы — природны человеку, и нужны для личной свободы его и нормального самочувствия, и благодетельны были бы для общества, если бы только... если бы только носители их на первом же пороге развития самоограничились, а не доводили бы размеров и напора своей собственности и корысти до социального зла, вызвавшего столько справедливого гнева, не пытались бы покупать власть, подчинять прессу. Именно в ответ на бесстыдство неограниченной наживы развился и весь социализм»[1].

КАК КОЛЛЕКТИВ ПОЛЬЗУЕТСЯ СВОИМ ШАНСОМ

Наш народ привык относиться ко всему новому либо с недоверием, либо откровенно враждебно. Как правило, лучше от новшеств человеку не становилось. Поэтому неудивительно, что в 1990 г. у Беца было лишь 12% единомышленников даже среди руководства. В 1991 г., через полгода, эта цифра увеличилась до 56%. Не следует ждать от оргперестроек каких-то изменений сразу, быстро, считают на «Станкосибе». Особенно умиляет работников предприятия вопрос: почувствовал ли рабочий, что он стал собственником? Видимо, почувствует, когда начнет получать дивиденды...

Возможно, кто-то вообще не захочет связываться с акционированием, останется наемным работником. Здесь к этому относятся спокойно. Акционерное общество будет выплачивать ему заработную плату по контракту. Сейчас из тысячи работающих акционерами стали более половины. Остальные не доверяют ни руководству, ни его новациям.

Около 40% работников, не подписавшихся на акции, — коллективные владельцы, но не акционеры. А другие — и владельцы, и акционеры. Руководство завода удивлено тем, что даже на таких выгодных условиях многие не спешат брать акции. *«Я бы на месте уборщицы тут же взял бы ссуду и приобрел их,* — говорит **А. Б. Калинин**. — *Не понимает человек своей выгоды... Что ж, мы и не стремимся к тому, чтобы все купили равное количество акций».*

А. Б. Калинин объясняет ситуацию так: выкупили предприятие — им стала владеть тысяча человек, работающих на заводе. Намного меньше, конечно, чем 280 млн населения страны. Но у кого-то из этой тысячи чувство хозяина все равно не проснулось. Он тоже не знает, что тут его. И тащит, если тащил раньше. Всех собственниками не сделаешь, но приватизация на «Станкосибе» всем дает такой шанс. На серьезных людей (я не делю их по должностям и профессиональным группам) повлияет возможность больше зарабатывать или стать собственником. Да они и сейчас работают в полную силу. Ну, а люди с люмпенской идеоло-

1 Солженицын А. Раскаяние и самоограничение. — Новый мир 5.91.

гией, видимо, будут дожидаться безработицы. Каждый выбирает дорогу сам...

Экономическая фирма анализировала, кто покупает акции. Больше всего среди акционеров руководителей разных уровней, потом идут ИТР, рабочие. Итак, лучше всех разобрались в ситуации люди, имеющие экономические знания, деловую хватку. Очень серьезно подошли к акционированию, например, в фирме «Инжиниринг». Акции не приобрели здесь лишь несколько человек.

В фирме устраивались настоящие коллективные читки устава и других документов. Если что-то было непонятно, выясняли. Поэтому по сравнению с другими фирмами здесь ситуация хорошая. Труднее приходилось с рабочими, поскольку они предпочитают иметь в кармане деньги сегодня, а не уповать на будущие дивиденды.

А. Г. Журавлев, директор фирмы товаров народного потребления, по вчерашним представлениям очень молод для своей должности — 30 лет. Он многого хочет: стать хорошим менеджером, изучить экономику, стать богатым человеком.

«Думал о том, чтобы завести свое дело. Но у меня коллектив хороший, бросить сейчас людей морально трудно. Фирма еще молодая, развивается. Уйти куда-то и начинать с нуля — много не заработаешь. Да и зачем начинать с нуля, если мне тут предоставлены такие возможности? Я заключил контракт с Бецем, в котором сказано, что с каждого рубля прибыли я получаю определенный процент, т. е. в принципе сам себе делаю деньги. Прикидываю, что нужно, чтобы получить достаточную сумму, и изо всех сил стараюсь заработать. Если не получается — некого винить, я сам не сумел заработать... Это дело, эта фирма — моя. А чья же еще? Ведь на Западе крупные менеджеры тоже часто работают на фирмах, не принадлежащих им. Заработав приличные средства здесь, я могу вложить их в свою компанию, могу здесь же организовать какое-то частное предприятие. Возможностей много».

А. Б. Калинин: *«Я пришел сюда, чтобы помочь Бецу. Кроме отвращения, поначалу этот завод ничего не вызывал. Я работал более 20 лет на славном, доблестном предприятии, а тут... Но время показало: здесь мы кое-что все-таки сделали. Сначала я получал меньше, чем на прежнем месте, хотя там был начальником отдела, а здесь — заместителем директора. Поддержав завод, чтобы он дальше не падал, стали получать премии. А теперь в акционерном обществе зарплата не та что раньше, далеко не та. Да и в среднем по заводу зарплата увеличилась вдвое и составляет более 700 руб.*

Самое лучшее — свое дело. Фирма! Но для этого нужны и время, и деньги. Как начать его без средств, если не заниматься спекуляцией типа брокерских и других дел? Ведь надо вложения сделать, продержаться, пока пойдет отдача. Интересное сейчас время! Показывают по телевизору недоучившуюся шпану, которая за полгода выхо-

дит в миллионеры. Но, как правило, оказывается, что за их спинами кто-то стоит и греет на этом руки. Толстой утверждал, что обстоятельства движут людьми, а мы все время говорили, что люди создают обстоятельства. Я согласен с Толстым. Мне противно смотреть на мальчиков, личные успехи которых строятся на чужом горе. Но такие мальчики концентрируют капитал, который со временем может быть употреблен на благое дело...»

Сейчас звучит много высказываний типа: первоначальное накопление капитала, как правило, осуществляется грабительским путем... Нет, не будет ничего хорошего создано в обществе, где произвол, откровенное бесстыдство оправдывается во имя каких-то светлых перспектив, хоть рыночных, хоть коммунистических. Помню, еще до перестройки мы в журнале ввели рубрику «Экономика и нравственность». Ее самые безнравственные герои — почти ангелы по сравнению с героями нашего советского периода первоначального накопления капитала. А наша советская недоучившаяся интеллигенция, в том числе экономисты, которые так и «не сняли шляпу Карла Маркса» со своих голов, умиленно кивают: первоначальное накопление... А ведь совсем рядом люди показывают пример, как можно заработать деньги упорным трудом. Только не миллионы в полгода, конечно...

ПИР ВО ВРЕМЯ ЧУМЫ

Кузьма Иванович Казачонок, видимо, очень целеустремленный человек. И своей выгоды, а значит, выгоды «Станкосиба», старается не упустить. Недаром он директор коммерческой фирмы. *«На товарно-сырьевой бирже мы купили два места. А можно было и больше, с одной целью — выгодно сдать в аренду второе место либо продать его вообще, так как в 1992 г. оно будет стоить сумасшедшие деньги. За первую половину 1991 г. биржа окупила себя, учитывая вложение денег в брокерские места, заработную плату наших людей там. Содержание брокерской конторы окупилось более чем двукратно.*

Сам я неоднократно бывал на торгах. Мне страшно не нравится Новосибирская товарно-сырьевая биржа. Там нет достаточно серьезных людей, нет Покупателя и Продавца, там очень мелкий народ, без денег. Биржа для нас — временный удобный вид получения дополнительной прибыли».

А. Б. Калинин: *«Трудно сказать, какова структура нашей экономики сегодня, управляема она или нет. Но все это можно назвать лишь пиром во время чумы, другого определения тому, что происходит, я не нахожу.*

Сюжет первый. Стоил наш станок деревообрабатывающий 190 руб. — это, конечно, неправильно. Но и 2 тыс., за которые он идет на бирже, — неправильно тоже. Видимо, там людям деньги некуда

девать. Но надо понимать, что это колесо движется по кругу. Машиностроители сейчас находятся в худшем положении. Они производят готовую продукцию. Те, кто выпускает комплектующие, часто поступают по правилу: не хочешь — не бери. Им ничего не стоит ремень, например, в 5 раз поднять в цене, двигатель — в 3 и т. д. Но мы же не можем в 3—4 раза поднять цену на станок для промышленности! Кто же его купит? Если раньше он был дефицитен и это давало нам дополнительные блага в виде бартера, следующие витки инфляции могут привести к тому, что его вообще не станут брать. Обрабатывающих центров мы выпускали шесть в месяц, и это давало нам необходимые средства для жизни. Но спрос на них сейчас упал. В 1991 г. мы произвели всего два ОЦ. А что будет, если упадет спрос на другую продукцию станкостроения? Для деревообрабатывающего станка нужен двигатель. Мы их не производим, поэтому поставщик что хочет, то с нами и делает. Мы готовы резко увеличить их производство, но двигателей нет. Уж в ход идут и цветы, и конфеты, и станки взамен двигателей — но пока трудности серьезные.

Сюжет второй связан с работой на биржах. Если бы у нас было больше свободных денег, я бы, наверное, на каждой бирже купил по акции, хотя многие из них лопнут. Но сейчас я бы выиграл. Несмотря на то, что рыночной экономики пока не видно, подготовка к ней ведется через эти биржи. Такая торговля, по сути дела, без трудозатрат, чрезвычайно выгодна. Кто-то изготовил железку, другой обернул ее в бумажку — и продал за большие деньги.

Конечно, мы понимаем, что это не биржи, а торговые дома, где продавцов больше, чем покупателей, где у покупателей денег нет, а цены дурные, но если что-то надо позарез, приходится покупать там: дефицит. Кто-то использует момент, как некогда это делали кооператоры, и наваривает большие деньги. Конечно, это только момент. Иначе как объяснить, что человек получает, например, 70 тыс. руб. в месяц только за то, что собирает у продавцов заявки, шифрует их, а потом голодные потребители бросаются на голый крючок. Получаются большие обороты. Я рыбак. Иногда бывает такая рыбалка, что с голодухи рыба берет на голый крючок. Отчего ж ее не ловить? Вот сейчас такие рыбаки хватаются за удочки. Но этот пир во время чумы кончится. Все, наверное, проснутся, поймут реальную пользу от бирж. К этому мы придем, но, видимо, окончательно развалившись, по нашей доброй традиции.

В экономике должно быть равновесие между стоимостью произведенного товара и суммой денег в обороте. Пока все, начиная с правительства, манипулируют любыми составляющими, кроме товара. Оборот замедляется — пытаются ограничить выдачу денег, дают обещания типа: не возьмешь вклад до 1993 г. — получишь право купить машину, и т. д. Деньги упорно печатают, а их все равно не хватает, поскольку возврата нет, цены растут, а производство

товаров падает. И это вроде бы никого не волнует. Во всей этой цепочке надо начинать с производства товара, но никто этим не занимается. У нас на «Станкосибе» в 1991 г. по сравнению с 1990 г. на четверть увеличился реальный физический объем продукции. Но мы — исключение.

* * *

Сумеет ли выплыть «Станкосиб», преодолеет ли всю тяжесть свалившихся на экономику бед? Будет ли праздник на улице Большевистской? Время покажет. Но пока команда держится, да и капитан не унывает. В крайнем случае, дивиденды за 1991 г. составили, как я слышала, процентов 30...

НОВАЯ РОЛЬ ЭКОНОМИСТА

А. Б. КАЛИНИН,
директор фирмы экономики и контролинга акционерного общества «Станкосиб», Новосибирск

Вспоминаю первые месяцы на заводе имени XVI партсъезда и мое даже не изумление, а то состояние почти столбняка, в которое вверг один лишь факт: отчисления от прибыли на этом почти упавшем заводе министерство установило в 60%! Новосибирский же «Сибтяжстанкогидропресс», к примеру, отчислял в бюджет 24%, а в среднем по отрасли — 40%. Но поскольку на наш завод министерство надежд не возлагало, то решило хотя бы устроить за его счет лучшую жизнь соседям.

БУРНЫЙ СТАРТ ЭКОНОМИСТОВ

Конечно, нам это не подходило. Мы пришли сюда, чтобы поставить завод на ноги. Поэтому я сразу начал добывать и зарабатывать деньги, пытаясь выжать из сложившейся ситуации все, что можно. В результате за полтора года экономические службы принесли коллективу 6 млн руб. прибыли. За счет чего?

Завод очутился в 1988 г. на грани банкротства не без помощи министерства и местных органов власти, взирающих на все происходящее чересчур спокойно. Поэтому мы не без основания рассудили, что теперь они должны помочь нам. Поначалу сам директор обратил внимание вышестоящих органов на положение завода. Сюда приезжала комиссия, которая издала по министерству приказ, намечались пути, как поднять предприятие из руин. Министерство вынуждено было выделить дотации, что оно делало для других предприятий. Вспомним старую ситуацию: министерский котел, а вокруг него — желающие схватить кусочек побольше. Так вот, в этой толпе я был не последним. Мы добивались средств на социальные нужды, фонд ма-

териального поощрения, капитальный ремонт. Другие службы пробивали финансирование, например научно-исследовательских и конструкторских разработок. Но удовольствия это приносило мало, да и жить приходилось больше в Москве, чем дома.

ТИПОВАЯ СХЕМА ПРОШЛОГО...

Были у предприятия долги, которые нужно было возвращать в 1989—1991 гг. Приходилось работать и в этом направлении, договариваться с людьми. Тебя выталкивают в дверь — ты лезешь в окно... Обычно вопрос могли решить два-три человека. Один отказал — идешь к другому...

В целом все это дало заводу миллиона три. Но требовалось гораздо больше.

Второе направление наших усилий — пересмотр цен. На выпуске каждого обрабатывающего центра завод имел 3 тыс. руб. убытка. Объяснялось это очень просто: кто-то когда-то поссорился с сотрудниками отраслевого института, которые проводили экспертизу документов по ценообразованию, представляемых заводом, после чего они отправлялись на утверждение в Госкомцен. Бытовой деревообрабатывающий станок стоил 190 руб., и прибыли мы на нем «наваривали» 5—10%.

Пришлось всерьез заняться ценообразованием. Это позволило выйти на рентабельность 16—18%. Цену на обрабатывающие центры подняли с 97 до 146 тыс. руб. Бытовой деревообрабатывающий станок тоже стал дороже.

Еще один источник прибыли. Мы добивались, чтобы уйти на аренду не как все — от возвратной прибыли. Это была совершенно тупая система. В 1984 г. на пятилетку определили ожидаемые объем производства и прибыль. На нашем заводе к 1985 г. якобы должно было производиться продукции на 25 млн руб. Прибыль — 7 млн. Исходя из этой ожидаемой прибыли на жизнь оставили 3—4 млн. Отсюда определили другие показатели — фонд развития, поощрения. А прибыли фактически в 1987 г. не было, в 1988 — тоже. Но фактическое состояние во внимание не принималось, важны были цифры пятилетнего плана. С этих мифических миллионов завод должен был развиваться.

При переходе на аренду мы взяли не плановые цифры, а фактические, посчитали прибыль и получили размер фиксированного платежа. На этом сэкономили полмиллиона.

Итак, списание долгов, пересмотр ценообразования, обоснование получения помощи и принесли нам 6 млн руб.

Но возможности, предоставляемые старой системой хозяйствования, исчерпаны. Поэтому мы пошли на реорганизацию системы управления на заводе, в том числе и экономических служб.

НОСИТЕЛИ ИДЕОЛОГИИ КОНЦЕРНА

Ранее экономическая работа была организована на заводе так же, как и на других предприятиях. Для каждого из сорока структурных подразделений составлялись сметы расходов, производственные планы на месяц, квартал, наряды, отчеты... Надо было тщательно следить, чтобы никто ничего не нарушил.

Мы начали реорганизацию с коллективного подряда подразделений. Есть договор, в котором определено, сколько получит цех за 1 руб. произведенной им продукции, за нормо-час или за станкокомплект, неважно. Сорвал график — цена падает, сделал лучше и быстрее — увеличивается. Заказ определяется на год, уточняется по кварталам. Но важно то, что бухгалтерская учетно-отчетная работа сводится в нашей службе к нулю.

С организацией фирм экономическая служба разделилась: в каждую фирму

мы отправили человека для выполнения бухгалтерского, экономического учета, сбора статистических данных и планирования. Функции централизованных экономических структур были доведены до уровня одиннадцати фирм, хотя, конечно, результаты работы экономических служб просматриваются нами в любой момент, поскольку в наших руках вся экономическая информация.

Таким образом, наша фирма олицетворяет идеологию концерна. Именно поэтому ее невозможно выделить из состава концерна и она не выступает как юридическое лицо.

Владея всей информацией по рентабельности и расходам, наша фирма формирует портфель заказов, определяет, какой продукции и сколько выпускать, заключает договоры. Но она не диктует условия, а лишь выдает правлению акционерного общества данные и проектные решения, нормативы по оплате за конечную продукцию, оказывая таким образом самое непосредственное влияние на работу других фирм. Интересы производственных фирм можно сравнить с интересами того же работника, который за меньшее количество нормо-часов хотел бы получить большую оплату. Поэтому какая бы идея ни витала в фирмах, она проверяется экономистами. Просчитываем, во что она нам обойдется, какую выгоду принесет. Этим и определяются наши взаимоотношения и взаимовлияние.

ИНТЕГРАЦИЯ УСИЛИЙ

Меня как человека, пришедшего в экономику «со стороны», всегда поражало несоответствие названия «экономическая служба» выполняемому ее сотрудниками делу. Люди с дипломами экономиста, как правило, переводят одни таблицы в другие. Это почему-то называется экономическим анализом. Из таблиц видно, что какие-то показатели падают, какие-то растут. Но почему? Что надо сделать, чтобы изменить процессы? В этом и состоит экономический анализ, но лишь немногие экономисты могут ответить на эти вопросы, обычно перекладывая суть своей работы на плечи руководства предприятия.

Наша фирма объединила традиционные экономические службы: отделы труда и заработной платы, планово-экономический, финансовый, а также бухгалтерию, юридический отдел и отдел автоматизированной системы управления. В стандартной структуре управления предприятием они выполняют разные функции, даже в разном подчинении. А главный бухгалтер, например, вообще действует как государственный ревизор. Видимо, в прежней системе хозяйствования это было оправданно. Но зачем акционерному обществу такой ревизор?

Есть три взаимодействующих стороны: предприятие, налоговая инспекция и государство. Больше ничего не надо, так как налоговая инспекция должна следить, отдаем ли мы государству то, что оно должно получить. Ведомственные заборы между четырьмя основными службами: ОТиЗом, ПЭО, финотделом, бухгалтерией — приводят к негативным последствиям, несогласованным действиям. Всегда оказывается, что кто-то что-то недоглядел. Поэтому объединение их в одной фирме, под одним началом полезно хотя бы уже из-за этого.

Но основной выигрыш — в интеграции усилий работников этих служб. Число людей, которые, как и раньше, будут переводить данные из таблицы в таблицу, резко уменьшится. Большинство экономистов станут заниматься своим основным делом — анализом, выработкой решений, например, как снизить себестоимость продукции. Но беда в том,

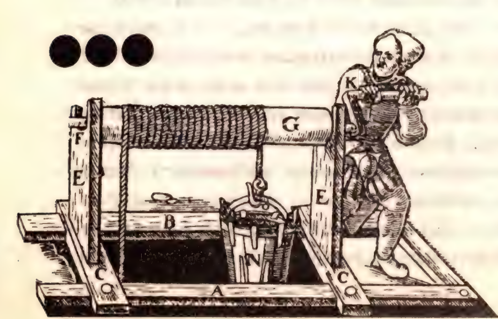
что, за редким исключением, они не могут работать так, как мы ждем от них.

Пока для корпорации подходит такое положение, что бухгалтер занимается распределением затрат, проверкой их правомерности, так как от этого зависит итог ее деятельности. Но вообще-то экономист должен смотреть вперед, формировать заказы и анализировать результаты, определять нормы расхода по фирмам на командировки, услуги, материалы. А финансисты должны делать деньги.

Итак, работа экономиста — источник информации для принятия управленческих решений. Он должен постоянно соотносить затраты и результаты, оперативно заниматься контролингом, искать причину и выход из положения.

В новых условиях просто отпадет нужда в отделах труда и заработной платы в связи с внедрением коллективного подряда и планово-экономическом в старом понятии, поскольку то, чем он занимался, отошло фирмам.

Процесс реорганизации работы идет, но я не могу сказать, что уже произошла та интеграция, к которой мы стремимся, что создано ядро специалистов, которые сконцентрировали в своих руках все экономические аспекты работы предприятия, бухучет, финансы и т. д. Я думаю, их будет немного, может быть, всего несколько человек, использующих вычислительную технику. Но к этому мы идем...



НЕ ЗАЛЕЗАЯ В ЧУЖОЙ КАРМАН

А. Г. ЖУРАВЛЕВ,
директор фирмы товаров народного потребления

С реорганизацией структуры управления на предприятии между всеми фирмами были заключены договоры, предусматривающие, кто, кому и какие услуги должен оказывать. Согласно этим договорам наша фирма занимается только производством товаров народного потребления. Комплектация, сбыт продукции, обслуживание оборудования, обеспечение работников социальными льготами — все это дело других фирм. Мы же оплачиваем оказываемые нам услуги.

Если посмотреть смету наших затрат на квартал, то там в каждом деревообрабатывающем станочке заложено столько-то копеек фирме «Инжиниринг» за то, что она обслуживает наше оборудование (при условии, что она действительно его обслуживает), столько-то мы должны коммерческой фирме за то, что она достает нам комплектующие, и т. д. В конце месяца представители этих фирм приходят ко мне с накладными, которые я подписываю. С нашего лицевого счета на их счет переводится определенная сумма. Таким образом, система управления построена так, что на заводе две производственные фирмы — «Станок» и ТНП, а все остальные фирмы «кормятся» от них. Конечно, есть фирмы, например «Качество», услуги которых нужны как всей корпорации, так и

производственным фирмам. Оплата общезаводских работ идет из фондов правления. Наша фирма оплачивает только свои расходы. Мне нужно, чтобы у меня работало два контролера, — я каждый месяц перевожу фирме «Качество» на эти нужды более тысячи рублей. Если контролеры не работали, имею право эти деньги не переводить.

В начале года мы договорились, что услуги, которые мне оказывают другие фирмы, стоят вполне определенную сумму денег, стабильную в течение года. Мне очень удобно, что коммерсанты весь год снабжают фирму комплектующими и материалами по строго стабильным ценам, существующим на 1 января 1991 г. Но за это я им отдаю произведенные станки также по строго оговоренным ценам. Где и по какой цене они будут их продавать — на бирже ли, в другом месте — меня не волнует. В конце концов, эти деньги пойдут на социальные льготы, техническое развитие завода. Такие же отношения с фирмой «Инжиниринг».

Если смотреть с точки зрения экономической системы, к которой мы стремимся, то мне выгодно только делать станки. Не болит голова, куда они пойдут, как их отгрузят, где будут продавать, не надо искать контейнеры, вагоны под отгрузку. Но в наших условиях, конечно, возникает мысль, что фирма могла бы продать свои станки дороже, выгоднее, а купить что-то подешевле.

Но если я найду предприятие, которое будет снабжать сырьем и материалами на более подходящих условиях, то могу пользоваться его услугами. Это предусмотрено в договоре. Уже сейчас услуги по изготовлению комплектующих оказывают нам другие фирмы, не только коммерческая. Если наша фирма заберет свои заказы у коммерсантов, то половина людей там останется без работы. Но мне невыгодно обращаться на другие предприятия, поскольку на их услуги накручиваются накладные и они получаются дороже, чем здесь, у себя.

Кроме того, мы договорились, что по итогам месяца, если фирмы все делают согласно договору, я им должен выплачивать тысячу рублей. Мой экономический баланс рассчитан таким образом, что, выполняя плановое задание, я из этих копеек на каждом станочке набираю как раз тысячу. Если наша фирма план не выполнила, а они мне услуги оказали, я все равно отдаю им эту тысячу. Если я перевыполнил план и у меня набежала гораздо большая сумма, я все равно отдаю тысячу, как положено по договору. Все остальные деньги расходую на поощрение своих рабочих, на технические и другие нужды.

По положению о хозрасчетных взаимоотношениях я могу предъявить штраф коммерческой фирме, если меня не устраивают сроки комплектования или они достают не тот материал, который мне нужен: требуется металлическая полоса, а они привозят кругляк, который мы вынуждены обрабатывать с двух сторон. Откуда они погашаются? Станки мы продаем и на бирже, подороже. Видимо, часть этих средств идет на компенсацию наших претензий.

Но вообще полный хозрасчет на отдельно взятом предприятии построить невозможно. Мы вынуждены входить в положение друг друга. Бывает, мы уступаем, бывает, они... Во всяком случае, положение о хозрасчете на заводе есть и оно работает, но пользуемся им мы не всегда. И это, на мой взгляд, правильно. Мне же с коммерсантами работать дальше, поэтому необходимо взаимопонимание. У фирмы есть текущий резервный фонд, чтобы поддержать людей в трудные моменты, например, если есть простои.

Договоры заключаются и между каждой фирмой и правлением. В нем огова-

ривается, что в идеальном случае правлению надо, чтобы наша фирма принесла определенную прибыль. Но поскольку мы живем в реальном мире, им важно получить станки. Наши станки очень популярны, они идут на всевозможные обменные операции. Поэтому на начало года оговорено, сколько каких станков и другой продукции за год должна выпустить фирма ТНП. В свою очередь, у коммерсантов со мной и с правлением заключен договор, согласно которому они должны обеспечить сырьем и комплектующими производственную программу фирмы. Если мы хотим выпустить сверхплановую продукцию, то заключаем договор с коммерсантами и по договорной цене покупаем у них комплектующие, а с объединением оговариваем, по какой цене будем продавать ему свою сверхплановую продукцию.

У нас есть положение, позволяющее поднять, и довольно значительно, заработок в фирме, не залезая в карман к объединению. А. Х. Бец и директора фирм приняли решение о производстве продукции, не предусмотренной планом: ведь, как правило, в третью смену, а иногда и во вторую оборудование простаивает. 60% прибыли от этой продукции идет фирме. Мы оказываем услуги населению, осуществляем бартерные сделки, чтобы подкармливать своих людей. Например, начали в инициативном порядке выпускать поилку для кур и получаем за нее мясо.

Что касается средств на техническое развитие или на обеспечение социальными благами, то тут до сих пор вопрос не отработан. Я очень хотел бы узнать, сколько все-таки заработала фирма в фонд технического развития предприятия и куда тратятся эти деньги — на мою фирму или на другую. В настоящее время директор объясняет положение дел так: «У нас есть правление, все его члены заинтересованы в росте прибыли. Приходите на правление, если у вас есть хорошие предложения по вкладыванию денег, доказывайте, что рубль, вложенный в ваш проект, дает 10 руб. И если ваш вариант выгоднее остальных, то мы все средства из фонда технического развития других фирм направим на него». Но все же конкретных цифр — сколько я заработал в этот фонд — до сих пор не знаю. Надеюсь, что когда мы перейдем к обществу с ограниченной ответственностью, будем иметь свой расчетный счет, жизнь заставит определиться и с этим. Не думаю, что сейчас кто-то это скрывает. Но, видимо, мы просто не считаем. А когда придется считать — будем все знать.

Мы, как и все остальные фирмы, имеем лицевой счет. Никто не имеет право снять с него деньги без моей подписи, за исключением хозрасчетной комиссии. Она вправе это сделать, если признает, что я нанес какой-то другой фирме убытки. Но когда дело касается внешних операций, то все идет через генерального директора. Правда, не было случаев, чтобы он отказал мне в чем-то, если я расходую средства со своего лицевого счета. Но оперативность все-таки теряется. Видимо, с созданием холдинговых компаний положение изменится.



КОММЕРЦИЯ: талант, расчет, энергия, порядочность

К. И. КАЗАЧОНОК,
директор коммерческой фирмы «Станок»

Идеология нашей фирмы такова: коммерсанты не должны ограничиваться связями с теми, кто выдает положенное по фондам — металл, другое сырье. Мы увеличили производственную программу по выпуску основного оборудования вдвое, товаров народного потребления — в несколько раз, и этого нам недостаточно. Необходимы прямые договоры. Каждый человек в фирме заинтересован заключить такой договор на год. Чем крупнее сделка, тем она выгоднее: заключивший ее получает 3%. Это большие деньги.

Сейчас мы заняты внедрением новой структуры внутри своей фирмы.

В промышленности принята такая структура коммерческих подразделений: отдел снабжения во главе с начальником, отдел комплектации и т. д. Но по существу мы, коммерсанты, сегодня делимся на покупателей и продавцов. Задача — как можно дешевле купить и как можно выгоднее (а это не всегда дороже) продать. Мы отказались от традиционного деления на отделы и создали две структурные единицы: продавцов и покупателей. Среди последних есть технические отделы, сотрудники которых оформляют договоры, контролируют их исполнение, принимают заявки, и есть люди, которые решают оперативные вопросы в отраслевом, территориальном разрезе и т. д.

Что касается продавцов, то они решают серьезные для акционерного общества вопросы. Поэтому в группу продавцов входят товарищество с ограниченной ответственностью по реализации станков, отдел маркетинга, брокерская контора. Их заинтересованность налицо: с каждого сложного станка, производимого фирмой, продавец может получить до 2 тыс. руб. к основному заработку. Эта структура обсуждена на правлении акционерного общества, на директорате и одобрена. После моего возвращения из Германии, куда я еду на учебу, мы вплотную займемся ее реализацией.

Любая система будет работать, лишь если ее проводят в жизнь профессионалы, уверенные в ее пользе, понимающие суть преобразований. Поэтому стратегический момент — обучение кадров. Половина начальников отделов учились и на заводе, и вне его. Консультанты из Германии провели у нас трехдневные обучающие семинары, на которых объясняли людям, как должна строиться работа коммерческих служб. Мы готовы послать учиться любого сотрудника в любой конец страны, но деньги на такую поездку он должен заработать сам, принеся предприятию доход, в том числе валютный. От тех людей, которые не понимают проблем и не хотят учиться, мы избавились. По существу, старых начальников отделов в фирме не осталось.

Сейчас у нас работает 100 человек. Люди сами решают, сколько нужно работников в той или иной структуре. «Станкосиб» держит на своем бюджете только один отдел — маркетинга. Он требует вложений, которые принесут ощутимые результаты лишь через какое-то время. А все остальные зарабатывают деньги сами. Так, отдел из пяти человек принес заводу за 9 мес. 1991 г. доход в 200 тыс. руб. А на

счету фирмы «Станок» лежит 370 тыс. На своем совете мы будем решать, куда направить эти деньги. Можно купить мебель, отремонтировать кабинеты, отправить людей на отдых. А то и подарить кому-то телевизор, что мы уже делаем: есть же малообеспеченные семьи.

Вообще основным я считаю то, что у большинства сотрудников фирмы сформировалось убеждение: за них никто ничего не сделает. Люди привыкают работать самостоятельно. Не менее важно, что их заработок в их же руках, есть конкретная заинтересованность работать лучше. На многих предприятиях до сих пор работают за «царское спасибо». Но это до поры до времени. Заводу выгодно отдать часть денег человеку, заработавшему их. Для завода это немного, а для человека — ощутимый добавок.

Взаимоотношения с другими фирмами строятся на договорной основе. Поскольку далеко не все у нас в работе гладко, приходится платить штрафы — каждый день я подписываю документы на выплату 1,5—2 тыс. руб., а то и больше — не всегда успеваем обеспечить производство всем необходимым в срок. Не все зависит от нас. Но мы считаем — нет объективных причин для того, что мы не успели или не сумели заключить договор. Есть наши недоработки.

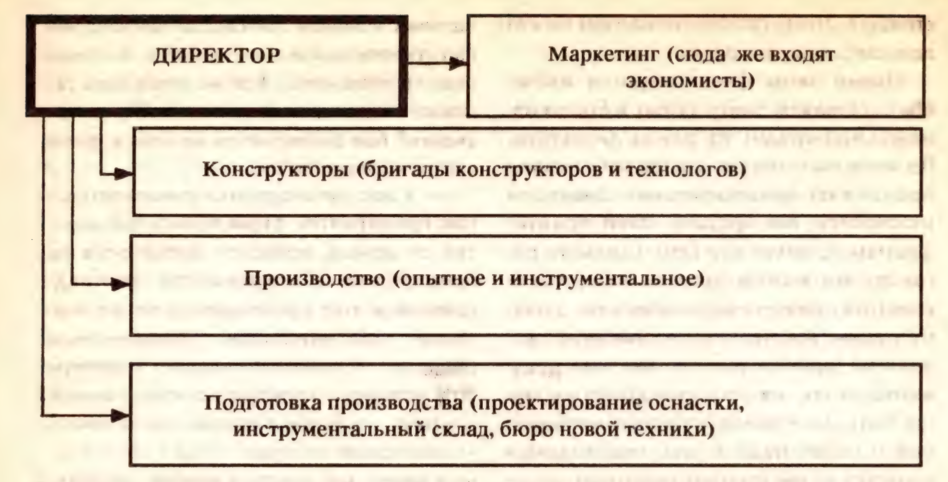
Ритмичная работа зависит от опережающих поставок материалов и комплектующих. Скажем, за неделю до 20 числа каждого месяца должна быть обеспечена последняя поставка на следующий месяц. За опоздание хотя бы на день платим штраф, хотя время еще есть. Внутри фирмы мы распределяем эти штрафы на тех, из-за кого произошла задержка поставок. Причем это происходит независимо от госзаказа. Он составляет у нас 70%. Хотя из них в 1991 г. мы не получили и 30%, но не остановились ни на час. На заводе видят, что мы, коммерсанты, многое можем сделать для коллектива. Меня беспокоило, что взаимоотношения с другими фирмами могут быть испорчены завистью. Но средний заработок работников в коммерческой фирме не выше, чем в производственных, хотя, может быть, выше, чем у конструкторов и технологов, еще не научившихся зарабатывать деньги. Я не склонен расширять штат, поскольку считаю, что лучше заплатить уже работающему на 50% больше (при этом работа будет выполнена гораздо лучше), чем брать нового человека. Я любому предлагаю: приходи, садись рядом, вникни — и убедишься, что зарплата наша заработанная.

Пытаясь отобрать в фирму способных к коммерческой деятельности людей, я имел дело со многими, в том числе с руководителями. Из двенадцати человек, державших «экзамен», удовлетворяли требованиям пятеро, и один справился с заданием отлично. Я терпеть не могу людей, дающих и берущих взятки. Считаю, что главное — верность слову. Договорился — отнесись серьезно к выполнению своих обязательств. Можно работать не только по бартеру. Можно работать на доверии.

ВЫХОД— в профессионализме

Н. Т. ХОРШЕВ,
директор фирмы «Инжиниринг»

Начиная новую тему, мы сразу определяем, кто будет заниматься ею, сколько понадобится конструкторов, технологов, электриков, других специалистов.



Появилась возможность разрушить стены недоверия между ними в совместной работе. Кроме того, технолог не будет ждать, когда ему передадут полностью законченные чертежи, чтобы внести свои коррективы, а сделает это прямо на кульмане. Легче будут разрешаться творческие споры — вряд ли дойдут до техсовета. Конечно, разногласия между конструктором и технологом из разряда вечных, но антагонизм, мы думаем, будет исключен.

Кроме конструкторов и технологов из ОГК и ОГТ в нашу фирму вошло инструментальное хозяйство. Чтобы производить опытные образцы, в состав фирмы включен цех серийного производства, который давно планировалось сделать экспериментальным. Не нужно будет просить производственные фирмы, которые настроены на серийное производство, сделать что-то для нас. У них свои проблемы. Теперь мы сможем продавать фирмам-изготовителям не чертежи, а готовые опытные экземпляры.

Но и производство без инженерного обслуживания, конечно, не может обойтись. Очень быстро меняется обстановка, значит, надо менять комплектующие и материалы. Рабочий может сделать брак, который надо будет исправлять. Наконец, внедряются сложные станки, например с ЧПУ, и при этом возникают нерядовые ситуации. Быстрые и грамотные инженерные решения необходимы, поэтому в составе фирмы — группа текущего сопровождения. Поскольку немногие инженеры согласны работать только в ней, она входит в состав конструкторского блока. Планируется создание группы аналитиков, определяющих направление разработок, группы маркетинга. В идеале структура фирмы такова, как на рисунке.

Финансирование фирмы осуществляется по договорам. Так, фирма «Станок» отчисляет нам определенную сумму за текущее инженерное обслуживание. Наши работники получают заработную плату из этих средств. Вообще заработки инженеров в фирме увеличились примерно вдвое по сравнению со штатным расписанием, поскольку мы берем больше договорных тем для разработки.

Необходимо от выпуска станков по чужим разработкам перейти к созданию своей прибыльной продукции. Первое, что мы сделали, — деревообрабатывающий станок НД-4. Разработку начали в 1991 г., связывая с ним большие надежды, сейчас создан опытный образец. И рабочие видят, что мы сделали что-то

стоящее. Лишь профессионализм может повысить наш авторитет.

Новые темы финансируются иначе. Мы составляем смету затрат и берем изначальный кредит из фонда директора. По мере выполнения этапов работ завод продолжает финансирование. Завершив разработку, мы продаем свой продукт фирмам «Станок» или ТНП. Согласно договору мы можем продать лишь пакет конструкторско-технологической документации: все чертежи и описание технологий (причем технологические документы опять же согласно договору могут быть двух видов: простые маршрутные и более подробные); необходимая оснастка и инструмент; опытный образец. Последний, если это не оговорено, можно также оставить у себя или продать через коммерческую фирму. В будущем мы планируем выпускать небольшие партии специальных станков (2—3 штуки), изготовлять которые производственным фирмам невыгодно.

УСЛОВИЯ УСПЕХА

Беседа с А. Х. БЕЦЕМ, генеральным директором акционерного предприятия «Станкосиб»

— Андрей Христианович, реформируя оргструктуру предприятия, тем более в такой сложный период, руководитель должен придать ей устойчивость. Новые образования не должны взрывать предприятие, как в свое время это происходило с кооперативами, образованными при заводах. Вспомните, сколько недовольства рабочих они вызвали из-за разной системы оплаты труда, сколько полукриминальных историй произошло при снабжении кооперативов сырьем, когда основные цехи простаивали... Как вы продумали систему защиты, создавая на предприятии фирмы? Как согласуются интересы фирм и всего «Станкосиба»?

— У нас руководители самостоятельных предприятий-фирм полностью зависят от успеха, которого добивается их предприятие. А управляются это предприятие и этот руководитель через владение собственностью. Акционерное общество «Станкосиб» владеет минимум 70% уставного капитала во всех фирмах, поэтому проблем с управлением ими у «Станкосиба» не будет. Имея контрольный пакет, мы всегда сможем директора, который делает не то, что нужно акционерному обществу, заменить, поставив человека, который будет работать иначе. Здесь я не вижу проблем, наоборот, считаю, что чем больше самостоятельности у руководителей, тем легче будет нам работать, тем больше у нас будет денег. Пусть они не смотрят мне в рот, а думают, как бы заработать больше прибыли, конечно, соблюдая стратегические положения, которые мы разработали для акционерного общества «Станкосиб».

Я не понимаю директоров, которые боятся, что кто-то куда-то уйдет. Куда они уйдут, если я владею основными фондами? Пусть уйдут — наймем других. Пусть возьмут с собой 10—20 человек, но они же уйдут на голое место или будут искать такое предприятие, где им предоставят лучшие условия. А эти условия я постараюсь создать здесь... Хотите выкупать свою фирму — пожалуйста, 30% я продам, а остальное оставлю за акционерным обществом «Станкосиб».

Я могу и готов продать кому-то на льготных условиях убыточную социальную сферу, заключив договор без права расторжения, что тот, кто ее купит, обеспечит меня всеми социальными благами. Но пока такого дурака почему-то

нет. А зачем я буду продавать фирму «Станок» или ТНП, строительную? Они приносят мне прибыль.

— Как оплачивается труд директоров фирм?

— Он поставлен в зависимость от прибыли фирм. Учет отработанного времени ведется только в дирекции корпорации, так как нужно учитывать пресловутое общественное мнение. Ведь зачастую можно слышать: мы его не видим, он не работает и т. д. А мы можем сказать: нет, он работает. Я в курсе его дел, знаю, где он в данный момент. Ведь не обязательно работать именно здесь, директор фирмы может быть за много километров от «Станкосиба», но заниматься его проблемами. Это его работа. Директора получают оклад 600 руб. — это по сегодняшним дням пособие по безработице — плюс процент от прибыли фирмы. Мое воздействие в этом плане ограничивается лишь подписью на ведомости к оплате, потому что у меня с каждым директором фирмы подписан контракт.

— Есть вечные истины в экономике. Одна из них состоит в том, что, выпуская плохую продукцию, не построишь благополучие предприятия на длительное время. Для вас, насколько я поняла, это один из важнейших вопросов...

— Наша продукция пользуется повышенным спросом, проблем со сбытом нет и в ближайшие 2—3 года не будет. Но мы прекрасно понимаем, что если за 3—5 лет произойдут сдвиги в экономике, то ценности будут меняться. У нас есть серьезные разработки станков, например металлообрабатывающего, аналогов которому нет в мире. Мы надеемся в 1992 г. выпустить первые образцы. Они не будут пользоваться спросом в 1992—1993 г., но в 1995 г. их начнут покупать, если промышленность станет работать, как ей и пристало. Сейчас никто не думает о том, что повысить производительность труда можно лишь на современном оборудовании, заменив двух квалифицированных токарей одним оператором. Пройдет время — все потянутся к сложным технологиям. Сейчас рабочая сила дешева, поэтому производство работает как кустарные мастерские, используя простейшее оборудование. Через три года она будет стоить очень дорого, и на наш станок будет надежный спрос.

Мы убеждены, что Сибирь будет развиваться за счет глубокой переработки собственных ресурсов. Поэтому начали выпускать четырехсторонние деревообрабатывающие станки, готовим к выпуску гамму станков для глубокой переработки леса. Это даст гарантию стабильного существования.

Предприятие должно идти вперед, думать о 1995 г. А что касается трудностей... Новое всегда встречается в штыки. Всегда его приходится пробивать. Сейчас это даже легче делать. При работе на прямых связях с изготовителями легче договориться, чем через посредника в лице министерства, которому дополнительная головная боль не нужна. Я думаю, внедрять новые изделия дальше будет даже легче, чем 3—4 года назад.

— Каковы перспективы развития акционерного предприятия «Станкосиб»?

— Стратегия нашего предприятия такова. Мы планируем до 1995 г. увеличить выпуск продукции в сопоставимых ценах, а не за счет многократного роста цен. На территории Новосибирска будет создано 14 самостоятельных предприятий, работающих по принципу холдинговых компаний, и 80 полностью самостоятельных структур в Новосибирской области. Постараемся львиную долю инвестиций делать не в городе, а в области: в городе дорога и дефицитна рабочая сила. Кроме того, в области большой резерв производственных помещений,

электроэнергии, сырья, что позволяет развивать простейшие производства, в течение пяти лет перейти от простой продукции к сложной и освоить серьезные объемы выпуска.

Наши структуры будут небольшими — от 20 до 200 человек, работающими по принципу полного хозрасчета. Главная забота акционерного общества — их технологическое обеспечение, снабжение материалами, общее руководство.

Мы должны сохранить объемы выпуска нашей основной продукции — станков — на уровне 1991 г. Резкого увеличения не планируем, поскольку общая обстановка в стране сегодня такова, что резкого увеличения инвестиций в промышленности не будет, а значит, не будет большого спроса на металлорежущее оборудование. Будем готовить опытные образцы для серийного производства 1995 г. Роста производства добьемся за счет увеличения выпуска ТНП, другой продукции, которая будет пользоваться спросом. Особый уклон сделали в область деревообработки, обеспечения комбинатов ЖБИ. Жилищное строительство и прочие строительные сферы в ближайшие десятилетия будут бурно развиваться, поскольку все хотят иметь жилье. Серьезно готовимся к выпуску продукции для предприятий, занимающихся выпуском точных приборов, электроники, которые тоже будут процветать, поскольку весь мир удовлетворяет потребность в бытовой технике за счет этих отраслей.

Это наши основные концепции. Что касается обеспечения людей социальными благами, то за счет роста выпуска продукции и прибыли мы уже в 1992 г. увеличили среднюю зарплату в 2—2,5 раза. Она достигнет 2—2,5 тыс. руб.

За пять лет в основном обеспечим своих работников жильем, закончив строительство еще нескольких домов. Это нам невыгодно, но чтобы сохранить социальное равновесие на предприятии, чтобы люди верили в стабильность своего будущего, мы вынуждены строить жилье.

Правда, его будем давать с условием, что долго проработавшие на заводе получат его в перспективе в свою собственность бесплатно, а человек, который уходит с завода, оплатит его полностью. Вопрос социального обеспечения для нас основной, наравне с обеспечением жизнедеятельности предприятия.

Еще один клубок сложных проблем — научить людей считать деньги, приучить их к мысли, что они приходят на завод, чтобы зарабатывать. Если за 2—3 года мы сумеем вложить это в сознание работающих, то станем самым стабильным предприятием в сибирском регионе. Сейчас главное, чтобы человек шел не просто на работу, а шел зарабатывать деньги. Это гораздо сложнее, чем все, о чем я говорил раньше. Но в этом залог успеха.

— *В стране, в России, складывается новая экономическая ситуация. Как вы ее оцениваете?*

— Хороших перспектив для предприятия я не вижу. Все говорят, что нужно освободить цены — и что-то изменится. Да ничего не изменится, кроме того, что начнется еще один виток инфляции, поскольку существует слишком много ограничений, которые мешают предприятию работать. Ограничение заработной платы по рентабельности, ограничения по внешнеэкономической деятельности, где сняты пока лишь таможенные пошлины, по отчислению на погашение внешнего долга. Из 100 дол. я получаю всего 48. Валютные операции почти не приносят прибыли.

Искусственно создается дефицит комплектующих, ресурсов, в том числе энергетических. В стране на одном конце танки режут и отправляют в мартен, на другом — их продолжают выпускать

и за невыполнение плана снимают с работы. Высококачественное сырье, которое надо бы пустить на производство товаров для народа, переводится на ненужную военную технику. Это делается сознательно! И не нашлось человека, способного сказать об этом в открытую. При известной смелости Б. Н. Ельцина даже ему не хватило храбрости закрыть военные промышленные предприятия лет на пять — ничего за это время не произойдет. Пусть останутся научные разработки, выпуск той военной продукции, которую мы используем на учениях, экспортируем, но все остальные военные заводы надо закрыть.

Надо прекратить и ненужное строительство производственных обьектов. Предприятия могут вести его лишь за счет частных средств, кредитов (процентная ставка должна быть при этом высокой). Никаких дурных союзных программ, которые существуют и продолжают разрабатываться. Необходимо срочно принять законы по обеспечению предприятий энергоносителями. На сегодня энергосистема страны, которая создавалась всем народом, выставляет другим предприятиям непомерно тяжелые условия. Хорошо, у меня своя котельная. Но электроэнергии своей нет. А энергетики требуют: платите нам за нее валютой. Нужен эффективный антимонопольный закон, который поставит все на свои места. Во всем мире энергоносители либо принадлежат государству, либо являются муниципальной собственностью, но не собственностью коллектива.

Самое серьезное — никто у нас в России на уровне правительства не занимается обучением руководителей, которые должны возглавить промышленные предприятия. Сегодня руководство страны занимается либо политикой, либо продажей, но никто не думает, что только промышленность создает материальные ценности, обеспечивающие жизнь. Это фундамент всех изменений. Поэтому необходимо готовить людей на смену директорам, которые не могут работать.

У власти сегодня люди, имеющие теоретические знания о рынке, но практически ничего не сделавшие. Но использование моделей и опыта западных стран напрямую невозможно, так как без учета нашей специфики, наших подходов к решению многих вопросов это не приживется. В правительстве России должно появиться больше крупных руководителей, решающих реальные задачи перехода к рынку. Есть же акционерные общества «КАМАЗ» и «ВАЗ». Они стабильно работают, стабильно выпускают продукцию, торгуют на мировом рынке. Но почему-то их директоров никто не приглашает ни в какие советы. Может быть, они неудобные люди, высказывают иные взгляды, не хотят смотреть в рот кому бы то ни было. А то, что в правительстве должны быть неудобные люди, отличающиеся от команды Ельцина, еще, на мой взгляд, не всеми осознано.

— Андрей Христианович, на заводе я услышала, что «Бецу тесно на «Станкосибе», что «он перерос свой завод». Как это понимать?

— Это говорят люди, не понимающие смысла происходящих изменений. Раньше карьера была такой: начальник участка — начальник цеха — директор — министр. Теперь: участок — цех — завод — корпорация и т. д. Поле деятельности необозримое. Поэтому я говорю директорам фирм: если занимаешься производством станков, не надо влезать в их продажу и комплектацию. Лучше наладить производство одних станков, других, третьих, расширить сферу своей деятельности. Она же безгранична! Претворяйте свои идеи, а все остальное предоставьте партнерам. Когда я здесь себя исчерпаю — буду думать о другом приложении своих сил...

Осенью 1991 г. бушевали страсти вокруг судьбы Академии наук, суверенизации науки. Вспышки республиканского патриотизма имели во многом финансовую подоплеку, упирались в коренной вопрос собственности. Нависла реальная угроза резкого сокращения или даже полной потери финансирования фундаментальных исследований из союзного бюджета.

Объем и спектр фундаментальных исследований, видимо, будут сокращаться. Не по карману обнищавшему государству столь обширный их размах, сравнимый разве что с американским и германским. Однако хорошо бы здесь не переусердствовать, не удариться в другую крайность.

КАК ВЫЖИТЬ НАУКЕ В УСЛОВИЯХ РЫНКА?

В. Н. ПАРМОН,
член-корреспондент, заместитель директора Института катализа СО АН СССР, заместитель генерального директора МНТК «Катализатор», Новосибирск

В общей структуре финансирования в 1990 г. 72% фонда заработной платы академических институтов покрывалось из бюджета АН СССР, 20% его обеспечивали хоздоговоры, остальное приходилось на средства ГКНТ. В 1991 г. фонд зарплаты был установлен на уровне четвертого квартала 1990 г. с учетом средств, распределяемых на академические программы. Но от последних пришлось отказаться, так как полученных денег едва хватало на зарплату и эксплуатационные расходы. Нашумевший Указ Президента «О статусе АН СССР», по словам главного ученого секретаря Президиума АН СССР И. Макарова, не добавил ни рубля.

Стабильное «базовое» финансирование нашего крупного по масштабам Сибири НИИ (1300 сотрудников) не превышает трети нужных средств. Приходится интенсивно «вращаться». В частности, последние два года мы работаем по системе, активно практикуемой в мире, а у нас сначала принятой в штыки — сказалась привычка к иждивенчеству. О чем речь?

«НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА»

Администрация гарантирует лишь 60—70% фонда зарплаты штатного состава лаборатории на момент перехода на новую систему должностных окладов. Средняя гарантированная зарплата близка к уровню выживания — чтобы был стимул искать внешние источники финансирования.

При этом дирекция не вмешивается в кадровую политику подразделений, ни копейки из гарантированных им денег не отнимает, но и не поддерживает сверх этого уровня (за исключением особо значимых работ — тогда дирекция целевым назначением передает средства из своего фонда в руки тех сотрудников, которые в состоянии их организовать). Если сотрудник лаборатории увольняется, уходит в длительный неоплачиваемый отпуск и т. п., лаборатория вправе использовать деньги по своему усмотрению (повышать оклады, делать доплаты, принимать новых людей, заказывать работу на стороне). В результате дирекция разгрузилась от многих мелких повседневных проблем и может сосредоточиться на координации исследований, развитии, создании нормальных условий деятельности, бесперебойном функционировании инфраструктуры (последнее — с поправкой на общее положение в стране).

Чтобы получить внешнее финансирование, нужно проявить инициативу, как минимум подготовить заявку на грант. В ней указываются общая ситуация в соответствующей области, тема, цель и содержание предлагаемого проекта, задел и возможные источники финансирования, конкретные исполнители и сроки выполнения. Заявка направляется экспертам финансирующего фонда, по их заключениям выбираются наиболее перспективные проекты. Под них безвозмездно выделяются средства. Грант дается обычно на три года (пятилетнее планирование науке противопоказано). В конце каждого года исполнители информируют экспертов о результатах. При сбоях по вине разработчиков финансирование может быть прекращено.

Для химической науки существуют 5—6 относительно независимых фондов ГКНТ СССР, АН СССР и ГКВШН РСФСР. Один из них — вневедомственный совет по приоритетным направлениям химии и химической технологии, организованный покойным академиком В. А. Легасовым. Ныне его возглавляет академик В. А. Коптюг. При совете действуют 33 группы экспертов (по катализу, переработке углеводорода и т. п.), каждой из которых ГКНТ (а впоследствии, полагаю, его правопреемник — Министерство науки и технической политики РСФСР) ежегодно выделял определенные суммы под приоритетные направления (всего около 20 млн руб.).

Возможны фонды разных уровней. К примеру, освоение космоса, ядерное оружие — союзный, этнография района — территориальный, химическая промышленность — уровень органа типа ГКНТ или республики. В новых условиях могут быть (и уже есть) самостоятельные фонды (обычно называемые инновационными) ассоциаций, концернов, банков (типа фонда Форда), а то и отдельных крупных предприятий. В отличие от создаваемых и уже действующих в некоторых республиках (например, в Беларуси) фондов, безвозмездно финансирующих проекты, инновационные фонды выдают льготные кредиты.

Любой ученый должен иметь возможность обратиться к фонду, курируемому государством, но, на мой взгляд, обязательно через посредников — группу экспертов. Соответствующие полномочия можно делегировать органам типа Академии наук. Таким образом, АН должна обобщать, координировать деятельность исследовательских организаций, распределяя вверенные ей государственные средства (в соответствии с установленными экспертами приоритетами) по различным научным советам и фондам, но не по отдельным организациям (а если по организациям, то только для поддержания их инфраструктуры, не более). И парламенты в момент утверждения бюджетов должны прислушиваться к ими же уполномоченным экспертам. Кстати, из этой концепции следует, что за финансированием в Россию должна обращаться не союзная, а Российская Академия как доверенное лицо республики. Негосударственные спонсоры, видимо, тоже не обойдутся без проверенных ими экспертов.

Конкурировать должны конкретные ученые, а не системы (университеты или Академии наук). Фондам безразлично, какой из них выделять средства. Споры же по поводу того, как должна строиться наша фундаментальная наука — около университетов или в Академиях наук, — на мой взгляд, беспочвенны. Обе эти системы имеют право на существование, не вытесняя друг друга, поскольку могут предоставить надежную стабильную инфраструктуру.

А ученые должны уметь защитить себя на рынке перед экспертами спонсоров и фондов. Чтобы попасть в круг финансируемых специалистов экстра-класса, человек должен сделать себе имя в науке, но обязательно вне того коллектива, где работает. Известность ученого только в кругу ближайших коллег — нонсенс.

Как показывает мировая практика, в фундаментальной науке более перспективно финансирование под имя. Например, в Обществе Макса Планка (ФРГ) — аналоге нашей Академии наук — директора назначают пожизненно (до 65 лет), после чего он обязан подготовить себе преемника. Финансируют там персонально директора, а не институт. И это правильно. Ведь если решили, что ученый способен организовать исследования, то он сам определит, чем заниматься, и подберет себе коллектив. Это эффективнее, чем поддерживать целые институты с их многочисленными направлениями. Институты Общества Макса Планка носят имя собственное (а не тематическое), направление их деятельности кардинально меняется со сменой директора. По-моему, по старому Уставу нашей Академии институты тоже создавались при академиках и членах-корреспондентах.

В США Национальный научный фонд (аналог АН) выдает гранты и поддерживает инфраструктуру около 40 национальных лабораторий (типа наших академических учреждений). Директор такой лаборатории (в наших терминах это несколько мощных НИИ) не-

лезет в дела ученых — руководителей подразделений, которые получают финансирование извне.

НЕ ТОЛЬКО СВОБОДА, НО И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Поскольку деньги на исследования и оборудование теперь достают исполнители, резонно, чтобы они ими и распоряжались. В нашем институте непосредственным исполнителям работ идет 70% всех средств из внешних источников. А 30% дирекция централизует, чтобы поддерживать и развивать институт в целом, финансировать его специфические интересы и подразделения типа отдела физических методов исследований, вычислительного центра, которые обеспечивают жизнеспособность всех других подразделений. Специалисты высокого класса из этих «обслуживающих» структур легко обеспечили бы себя сами, выйди они на рынок. Скажем, вычислительный центр может продавать машинное время на сторону. Но институт в этом не заинтересован, и дирекция платит его работникам из централизованного фонда.

Ответственность за обеспечение внешнего финансирования, передача большей части средств непосредственно исследователям позволяют не только повысить их активность, но и лучше сориентироваться в перспективных направлениях, материально обеспечить себя и свой научный коллектив.

Каждый исследователь, берясь за прикладную разработку, должен сам изучать рынок. Нельзя начинать работу, не имея перспективы. К сожалению, большинство наших сотрудников не умеют или принципиально не желают устанавливать возможных потребителей, конкурентов, перспективы рынка сбыта, объемы реализации. Администрация института вынуждена порой силой заставлять это делать, ограничивая целевое финансирование. Квалифицированному разработчику сделать конъюнктурный анализ нетрудно. Он просто обязан знать ситуацию в своей области. В ходе такого анализа честный человек обязательно выявит плюсы и минусы своей разработки и, может быть, придет к выводу, что ею вообще не стоит заниматься.

Несколько десятков сотрудников нашего академического института совместно с отраслевым НИИ 20 лет улучшали конкретный промышленный катализатор, выполняя сугубо прикладную работу для промышленности. Но увы... Когда год назад наконец-то выяснили реальную конъюнктуру, оказалось, что в ближайшие пять лет не может быть и речи о выпуске отечественного катализатора данного типа. Ныне действующие производства, использующие подобный катализатор, закуплены за рубежом вместе с ним. А мировой рынок перенасыщен, и мы там неконкурентоспособны.

С большим трудом дирекции удалось переключить этих сотрудников на другую тематику. Прежняя также будет продолжаться, но уже как фундаментальная, чтобы, когда через несколько лет

появится возможность ее практического использования, все было готово. И заняты ею будут уже не десятки, а 2—3 человека. Размах исследования должен зависеть от перспективы внедрения. Разработчики обязаны искать конкретного заказчика. А у нас получился абсурд: специалисты работали на промышленного партнера, создавали катализатор и обслуживали его испытания из средств Академии наук, а не заказчика. Это считалось само собой разумеющимся: ведь все работали на государство.

Серьезный бизнесмен на Западе, прежде чем вложить деньги в научные исследования, дотошно анализирует рынок. Мне неизвестны солидные западные фирмы, выступающие в роли лишь посредников между наукой и промышленностью. А у нас появилась уйма заезжих иностранцев и соотечественников, которые пытаются стать передаточным звеном между нашими учеными и западными фирмами. Это бесперспективно и даже вредно. Ведь такие люди, как правило, не понимают суть и значимость разработок, знают лишь «голые» их перечни и тем самым могут скомпрометировать и исследователей, и институт.

В Институте катализа и МНТК «Катализатор» мы начинали тоже почти вслепую, выходили сразу на многие фирмы, выкладывая им все, чем располагали. Сейчас действуем более осторожно, поскольку связаны обязательствами с западными партнерами и уже имеем представление, с кем стоит контактировать. Довольно долго мы, сами того не подозревая, работали с производителями катализаторов — своими конкурентами. Они были не заинтересованы терять рынок, давая институту заказы, и использовали нашу информацию в своих интересах. Теперь у нас есть большая база данных по возможным конкурентам и заказчикам.

БИЗНЕС ВОКРУГ НАУКИ

Первая волна проникновения бизнеса в науку прокатилась после выхода Закона о кооперации, вторая — с массовым нарождением малых научно-технических предприятий. Наш НИИ вместе с МНТК «Катализатор» стал учредителем и покровителем около десятка кооперативов и с полдюжины малых предприятий — в Новосибирске, Перми, Мангышлаке. В результате трех лет работы в новых условиях у меня выкристаллизовалась концепция оптимального устройства академического института и его связи с коммерцией. О чем речь?

Сейчас, когда государство рушится, велика опасность потерять многих исследователей. По-хорошему у «научников» жизнь должна быть не слишком богатая, но выводящая их в средние слои и даже чуть выше, чтобы они не думали о хлебе насущном. Но таких исследователей не может быть очень много. После жесткого отбора их должно поддерживать государство. А остальные специалисты, особенно молодые, могут наниматься к ним, проводить со-

вместные исследования либо заняться предпринимательством. И то и другое должно быть нормальным и почетным.

Итак, в институте формируется небольшое ядро из специалистов экстра-класса (как правило, это доктора наук). Они будут заниматься фундаментальными и лишь в ряде случаев поисковыми исследованиями (на дальнюю перспективу), не связывая себя ни хоздоговорными работами, ни контрактами. В процессе фундаментальных, а тем более поисковых исследований генерируются новые знания, идеи, которые могут оформляться в виде патентов, ноу-хау и защищаться как интеллектуальная собственность. Под такие заделы возможны прямые инвестиции и контракты от конкретных заказчиков (раньше это были министерства, предприятия, теперь появляются богатые компании, ассоциации).

Но эти работы стоит вести вне ядра академического института — в кооперативах, малых предприятиях, акционерных обществах, которыми целесообразно окружить институт. В ядре относительно стабильное число специалистов, а в кольце более бурная жизнь: могут возникать и исчезать фирмы, создаваться временные коллективы под конкретную проблему. Собственно ядро безвозмездно финансировалось бы государством, благотворительными и заинтересованными фондами, а также подпитывалось за счет доли от прибыли, поступающей институту от использования разработок через кольцо.

Почему ученым лучше не заниматься прикладными работами и бизнесом? Из-за довольно жесткой их специфики. Бизнесмен должен регулярно анализировать рынок, выезжать на объекты, поддерживать обратную связь, держать исследователей в курсе нужд практиков. Все это не под силу ученому.

За последние годы произошла дифференциация на предпринимателей и фундаментальных исследователей. Настоящих предпринимателей оказалось немного. Например, в нашем институте — не более 15 (я говорю о лидерах) и еще 40—50 человек — шлейф за ними. Это при том, что в новосибирской части института трудятся 1000 человек, в том числе 400 научных работников.

Ученых экстра-класса тоже человек 15. Как правило, хороший предприниматель бывает и прекрасным специалистом. Но совмещать в одном лице то и другое сложно. Мотивации, мировоззрение и стереотипы поведения в бизнесе и науке абсолютно разные. В науке все склонны к компромиссам, хорошим личным отношениям, сложился особый этикет. В бизнесе все это отбрасывается, идет жесткая борьба за место под солнцем. Только потому, что ты хороший человек, серьезные бизнесмены сделку с тобой не заключат.

Институт не раз шел на компромисс с заказчиками, которые многие годы были нашими добрыми друзьями-коллегами. Это приводило к скорбным деловым результатам. И наоборот, когда мы делали выбор в пользу не лучшего друга, а более «резвого

скакуна», то достигали хорошего результата (выигрывали раз в пять). И директорам институтов редко удается балансировать на взаимоисключающих позициях. В зависимости от того, что в них перетягивает, складывается их отношение к предпринимательству.

При внедрении научных результатов необходим более авторитарный стиль, чем при руководстве фундаментальными исследованиями. Люди, занятые внедрением, более жестки, особенно не «раскланиваются». Поэтому в научном коллективе, непривычном к такому типу отношений, возникают трения. Так, в нашем институте несколько отличных специалистов, ведущих прикладные разработки и много внедряющих, коллектив не избрал в ученый совет из-за... «плохого» характера. Мощный аргумент коллектива: так нельзя себя вести!

И еще. У исследователей во всех странах зарплата всегда ниже, чем у предпринимателей, в частности, потому, что их поддерживают относительно надежные госструктуры. А предприниматели работают с риском, за него и получают больше.

ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ ИЗ ЯДРА В КОЛЬЦО

При цивилизованном законодательстве это делается в форме лицензии на патент или продажи ноу-хау. По предыдущему Закону об изобретениях ни организация, ни отдельный человек не могли иметь патент: все права на изобретение передавались государству. Теперь положение изменилось. Разработчики (как авторы, так и организация, где они работают) получили достаточно большие права на результаты своей работы. Хотя и нет еще Закона об интеллектуальной собственности, для нашего направления науки во многих случаях достаточно Основ гражданского законодательства и нового Закона об изобретениях.

При прежнем законодательстве внедрение научных достижений нередко сдерживалось не только инерцией промышленности, но и самими разработчиками, хотя об этом не очень-то любят говорить. Действительно, выгоднее взять пару хоздоговоров на кооператив или институт и получить большие деньги сполна и сразу, чем отдавать свою разработку на тиражирование заводу без гарантий, что оттуда будет поступать определенный процент от прибыли в течение всего оговоренного срока. Типичная ситуация: на старте научный коллектив договаривается с заводом, что тот будет в течение 10 лет отчислять 20% прибыли. Сразу встает вопрос: какой прибыли? Не нужно забывать, что многие предприятия вообще убыточны. Далее, освоив разработку, завод может разорвать договор («мы теперь сами все знаем, зачем нам ученые, они свое уже получили»). И на него нет управы при нашем арбитраже.

Выход был найден. Долговременного и защищенного законом соблюдения финансовых интересов института удалось достичь,

учреждая совместные с крупными заводами малые госпредприятия. Институт как учредитель имеет право на процент от прибыли малого предприятия, и никто не может его этого лишить, пока МП работает.

Однако сегодня та же проблема повернулась новой гранью: разработчикам порой выгоднее самим заключить хоздоговор, а не отдавать разработку на тиражирование в малое предприятие (там — другие люди), поскольку не было законодательно закреплено, что носители интеллектуальной собственности обязательно получают оговоренную долю прибыли, поступающую через МП в материнский институт. Остается простор для волюнтаризма дирекции. При сбоях с финансированием тут же начинаются попытки прижать отчисления конкретным удачливым разработчикам в пользу остальных. Это чревато напряженностью в коллективе.

В российском законодательстве нет малых предприятий и кооперативов, а признаются акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью. При перерегистрации и массовой приватизации институт в любой момент может лишиться интеллектуальной собственности и средств, которые как учредитель вложил в кооперативы и малые предприятия деньгами и оборудованием. Ведь эти предприятия и кооперативы могут приватизироваться «изнутри», их трудовые коллективы объявят себя независимыми, выкупив фонды.

Если институт сам не начнет управляемую приватизацию дочерних структур и не сделает так, чтобы они были заинтересованы в продолжении сотрудничества с ним, то вполне реальна опасность, что институт просто растащат по частям.

Вот мы и решили начать такую приватизацию. Почти год наши высококвалифицированные специалисты-менеджеры убеждали руководство института в необходимости такого шага. Дело пошло бы быстрее, не будь стопора со стороны Президиума СО АН СССР, который проявлял повышенную осторожность, боясь отдать интеллектуальную собственность институтов в руки конкретных лиц. Взять хотя бы майский (1991 г.) приказ председателя Президиума СО АН, запретивший создание новых малых предприятий внутри институтов и предписавший из всех них сделать одно большое. При этом все решения предлагалось проводить через Президиум и ученые советы. Но в бизнесе любое лишнее звено порождает лишь стремление его обойти. Институты, связанные этим приказом, многое потеряли. Официально он не отменен. Однако уже в сентябре руководство Сибирского отделения поддержало идею создания акционерного общества с участием физических лиц.

Теперь мы форсируем работу в этом направлении, переводим кооперативы и малые предприятия в АО с участием частных лиц. Акционерами выступят институт и физические лица. Часть акций обязательно будет отдаваться или продаваться (решается в каж-

дом конкретном случае сотрудниками АО). Первое такое общество по производству катализаторов уже создано на Алтае.

Для начала в АО войдут непосредственные разработчики, причем существуют определенные юридические критерии — считать ли таковым того или иного человека. Если разработка защищена авторским свидетельством, патентом, то нет вопросов. А вот ноу-хау в катализе порой нельзя или невыгодно защищать этими документами. Ведь в условиях строгой охраны тайн выпуска катализаторов никогда не докажешь несанкционированного использования знания, разглашенного самим защитным документом. А тогда какой прок от патента? Но в институте всегда известно, кто конкретно несет в голове эти знания.

Дирекция не будет вмешиваться в распределение долей. Уставной взнос можно сделать настолько малым, что он будет под силу любому. Допустим, уставной капитал 50 тыс. руб. делится на 1000 паев. За 50 руб. любой без труда приобретет акцию. Однако в действительности ситуация более многогранна.

Что касается разработчиков, носителей интеллектуальной собственности, то по Закону об изобретениях им полагается не менее 15% прибыли, ежегодно получаемой патентовладельцем от использования изобретения, и не менее 20% выручки от продажи лицензий без ограничения максимального размера вознаграждения. Поэтому при оценке интеллектуальной собственности правомерно определенную часть этой суммы передать разработчикам, считая ее их паем в акционерном обществе.

ЧТО ДАСТ НАШЕ НАЧИНАНИЕ?

Снимается угроза неконтролируемой приватизации. Сотрудники становятся акционерами, законодательно (а не по воле дирекции) решается вопрос об их участии в прибыли, они (и их наследники) будут получать дивиденды.

Появляется мощный личный интерес. Человек, став совладельцем акций вместе с институтом, вряд ли с легкостью покинет его, прихватив свою разработку. Если он не сотрудник института, то как совладелец предприятия не заинтересован уйти в другую организацию, поскольку перестает влиять на положение дел и прибыль в АО. Кроме того, мы намерены установить, что руководитель, являющийся «мотором» всей работы, имеет больше прав, чем следующий ярус членов АО. В кооперативе же и лидер, и рядовые исполнители формально имеют по одному решающему голосу.

Решается и другой больной вопрос — о совместительстве. Большинство работников кооперативов остаются сотрудниками института, львиную долю рабочего времени расходуя на дела кооператива. Неудивительно, что к ним плохо относятся некооператоры, которые за якобы такую же работу получают существенно меньше. Близкая ситуация и с малыми предприятиями.

А при наших «правилах игры», когда большая часть денег остается в распоряжении исполнителей, институту безразлично, совмещает акционер работу в дочерней фирме и институте или нет, заключается контракт и хоздоговор с институтом или с АО. При правильно отлаженной пропорции долей физических лиц и института последнему даже выгодно, чтобы люди зарабатывали в самом акционерном обществе. Будет меньше задействована сложная и малоповоротливая институтская инфраструктура при том же финансовом эффекте для НИИ в целом. Пока дирекция намерена примерно треть акций отдать сотрудникам. Значит, на каждый полученный ими как собственниками рубль из прибыли АО институту поступит 2 руб. Естественно, при активной работе в АО акционеры могут получать там и зарплату.

Теперь сотрудники могут открыто заниматься финансово выгодным делом. А частью прибыли АО, доставшейся институту, целиком распоряжается дирекция, которая вправе тратить ее по своему усмотрению. Ведь она поделилась с сотрудниками еще до того, как эти средства поступили на счет института. Снимается проблема «общего котла», «бездонной бочки». Дирекция становится более свободной, не озабочена тем, как угодить сотрудникам института, заключающим выгодные хоздоговоры.

Еще одна тонкость в том, что при создании дочерних фирм средства и выигрыш институту поступают не только в виде отчислений от прибыли. Фирмы, успешно работающие по разработкам института, заинтересованы и дальше привлекать наших сотрудников для выполнения работ. А значит, формируется гарантированный пакет заказов. Мы имеем возможность получить от этих фирм новые контракты. Это оплачивается иным образом, не как наше участие в прибыли. Разработчики при этом могут получать сдельно через институт и в виде доли от прибыли АО (как капиталисты).

Понятно, не все способны быть разработчиками, поэтому правление АО всегда будет «давить», чтобы и не разработчикам оставалось достаточно прибыли (что выгодно институту). С другой стороны, если разработчикам и работающим с ними сотрудникам платить непосредственно из средств АО, то затратятся те же самые деньги, которые дирекция и так отдала бы в распоряжение этих людей при получении хоздоговора на институт. Ей-то все равно не видать 70% хоздоговорных средств. Таким образом, начнет действовать механизм саморегулирования.

Мы надеемся на успех нашего начинания, поскольку сходные системы хорошо себя зарекомендовали во многих развитых странах. Там бизнес вокруг науки строится именно так. Ученые не работают по контрактам сами, а выступают в качестве акционеров в созданных ими дочерних фирмах либо передают в них патенты, владельцами которых являются. Они не связаны и одновременно лично заинтересованы в процветании этих фирм.

РАЗМЫШЛЕНИЯ ПОСЛЕ МОНОЛОГА

С интересом прочитал в ЭКО 7.91 «Монолог частного предпринимателя». Сам я связан с предпринимательством почти четыре года (председатель кооператива по управленческому консультированию) и не во всем согласен с автором «Монолога» В. В. Щекочихиным, а потому коротко изложу свою концепцию.

Изучив несколько десятков томских кооперативов, мы пришли к выводу, что большинство на самом деле никогда ими не были. К аналогичному выводу пришел и В. В. Бронштейн (ЭКО 2.91). Действительно, в цивилизованном мире кооперативами считаются предприятия, где работники трудятся на собственных средствах производства и распределение идет «по труду», а не по вложенному капиталу. Одновременно все пайщики независимо от величины взноса имеют равные права в управлении делами предприятия.

У нас же кооперативы являются суррогатами частной собственности. Отсутствие гарантий частной собственности, перманентные изменения налоговой системы (причем, как правило, в сторону ужесточения), рэкет на государственном уровне (а нередко и на уголовном), необеспеченность материально-техническими ресурсами, нехватка капитала, сложность его получения и многое другое привело к становлению нецивилизованного предпринимателя, действующего по принципу «не обманешь — не продашь».

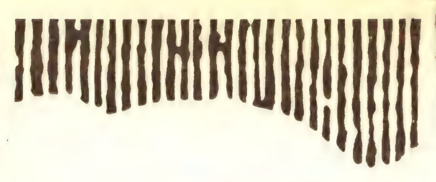
Думаю, что значительная часть прибыли коммерсантов — преобладающей части предпринимательской гвардии — стала возможной только благодаря дикости нашей экономики. Бесспорно, Артем Тарасов — незаурядная личность. Но сколь профессионально продает его фирма товары (судя по всему, львиная их доля составляет сырье) за рубеж? Факт высокой прибыльности фирмы А. Тарасова мало о чем говорит. Когда нет реального курса рубля, а у госпредприятий отсутствуют связи с заграницей, когда даже элементарное знание языка — редкость, и т. д., то и продажа ресурсов за рубеж с низкой эффективностью, непрофессионально, может дать большую прибыль (здесь я не имею в виду фирму А. Тарасова, просто размышляю). А не лучше ли было продать концессии на внешнеэкономическую деятельность по реализации нашего сырья серьезным профессионалам — западным предпринимателям — с условием, что часть прибыли будет вкладываться в отсталые отрасли экономики?

До тех пор пока руководитель в нашей стране не станет собственником, он не станет и полноценным предпринимателем. Так кто же составит костяк крупных предпринимателей-собственников? Руководители возникших в 1988—1991 гг. кооперативов? Думаю, что все же нет. Хотя какая-то их часть и попадет в эту группу, но абсолютное большинство скорее останутся мелкими предпринимателями либо ремесленниками. Предпринимательская элита, видимо, будет формироваться из высокопрофессиональных руководителей госпредприятий, которые в ходе приватизации должны стать и собственниками.

Е. Ф. ГАВРИЛЕНКО,
председатель кооператива «Консультант»,
Томск



МЫ



Нина ПУСЕНКОВА,
Москва

И

ОНИ

ОТ АВТОРА.

Когда я принесла в ЭКО статью «Клиент всегда прав», мне сказали, что описанное в ней далеко от нашей действительности и представляет чисто академический интерес. Я уже была готова согласиться и забрать материал, но волею судьбы мне довелось участвовать в экспедиции «Русская Америка - 250». Она убедила меня в том, что возрождающийся российский бизнес, стремясь проложить себе дорогу в цивилизованный западный мир, отправляется в путь без малейших представлений о том, что его ждет и какие правила игры там приняты. Вот несколько эпизодов нашего круиза.

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

В 250-летнюю годовщину путешествий В. Беринга и А. Чирикова на Аляску к западным берегам США плыли наши хлопковые, угольные и фарфоровые «короли», золотопромышленники и банкиры из Сибири и Дальнего Востока. Плыли под багряным стягом, под девизом «Авось» и наудачу.

Трюмы корабля были забиты майками с эмблемами экспедиции, фарфором, иконами, самоварами, матрешками, подносами. Предполагалось их выгодно продать в США, чтобы окупить валютные расходы экспедиции, договориться о дальнейших поставках. При этом упускалось из виду, что в Америке есть все, в том числе и русские сувениры. Конечно, эти грузы можно считать пробным шаром. Вот только эксперимент-то дорогой: некоторые предприниматели в подготовку экспедиции вложили миллионы.

Плыли на свой страх и риск, не удосужившись выяснить, что по американским законам владельцы грузов должны заявить в таможенных декларациях о продукции, предназначенной для продажи, заплатить за нее таможенную пошлину и промаркировать все товары «Сделано в СССР». И это при том, что готовились к экспедиции около года, а разобраться в американском торговом законодательстве проще, чем в советском. Доброжелательные американцы вначале готовы были списать эти промахи на незнание их таможенных правил, но они не жалуют сознательных нарушителей порядков. Когда наши бизнесмены, не получив разрешения на продажу, стали-таки торговать сувенирами «из-под полы», в Сан-Франциско у трапа корабля «Академик Ширшов» был поставлен наряд таможенников, не пускавших американских гостей на борт и не разрешавших ничего сгружать на берег. Это дало советским гражданам редкую возможность полушутя-полусерьезно говорить американцам, дескать, у нас свободная страна, двери нашего судна распахнуты для вас, но американские бюрократы мешают...

Плыли в неизвестность. Конечно, нельзя требовать, чтобы перед поездкой советские предприниматели прослушали курс по истории и экономике США. Но хотя бы элементарные познания желательны. Мне пришлось переводить беседу между сбытовиком из дилерского центра по продаже «кадиллаков», что в Сиэтле, и сибирским бизнесменом. Сибиряк, решив, что его собеседник — представитель компании «Кадиллак», начал серьезно допытываться, что это за фирма и чем она занимается. Я робко попыталась заметить (по-русски), что «Кадиллак» — одно из отделений «Дженерал моторс», дилерский же центр сбывает (а не производит) машины концерна, и предложила на досуге рассказать о «Дженерал моторс». В ответ была произнесена классическая фраза: «Нет, я так не привык вести переговоры. Сначала мне надо узнать, с кем я имею дело». Действительно, нашему фирмачу надо выяснить, стоит ли иметь дело с «Дженерал моторс»...

Плыли, забыв о том, что американцы — народ деловой, и время для них — деньги. Судите сами. Американский бизнесмен спрашивает советского: «Можете ли вы поставить мне партию королевских крабов? Если да, то сколько, когда и по какой цене?» В ответ он слышит: «Моя организация может очень многое». И далее следует лекция о проблемах перехода к рынку в СССР, налоговых льготах его компании, валютной политике правительства. Неудивительно, что интерес американца к сделке падает на глазах.

Плыли, демонстрируя советскую необязательность в соблюдении условий сделки. Поняв, что придется подчиниться американским порядкам, представители делового мира попросили представителей мира искусства из санкт-петербургской рок-оперы помочь промаркировать товары за плату. Артисты несколько дней посменно работали в холодном и сыром трюме. В отношении оплаты оказалась верна пословица: обещанного три года ждут. Даже когда артисты согласились вместо валюты взять хотя бы майки на память, бизнесмены отказали им и в этом. Примерно так же они «оплачивали» труд всех тех, кто так или иначе поработал на экспедицию. Можно не знать, к примеру, что такое позиционирование товаров. Но не нужно иметь диплом Гарвардской школы бизнеса, чтобы понимать: по счетам надо платить, и вовремя. Тем более если вы собираетесь завоевывать американский рынок, где к деловой этике и обязательности отношение особое. Недаром в США существует понятие «техасское рукопожатие», когда стороны просто договариваются, что будут вместе заниматься таким-то делом. В Техасе есть неписаный закон: если ты нарушил условия договора, пусть даже устного, никто с тобой дел больше вести не будет.

Плыли, забыв, насколько важно найти себе достойных представителей за рубежом, которые не подпортили бы наш имидж. А имидж — «растение» нежное. Представляете, какое впечатление производил один из руководителей фирмы, который в Кордове (Аляска) во время «народного гуляния» в честь визита «Академика Ширшова» стал торговать на бойком месте с лотка матрешками, командирскими часами и ремнями, офицерскими нашивками! В Союзе они стоили 70 коп., там предлагались по 5 дол. Ни одному нашему банку в самые оптимистические минуты и не мечталось о таком курсе.

Плыли, не подумав о том, кто может стать будущими партнерами. Конечно, установление тесных связей с русской эмиграцией «третьей волны» в Сан-Франциско — цель прекрасная, с сентиментальной точки зрения. Но деловая ценность подобных контактов проблематична. Нужны серьезные партнеры, для которых важно не урвать сиюминутную прибыль, а установить длительные, взаимовыгодные отношения. Но получался порочный круг: те, в ком мы были заинтересованы, не стремились вести с нами дела, а те, кто стремился... Мне пришлось наблюдать, как профес-

сор из Гарварда, удачно сочетающий науку и бизнес, пришел на корабль в поисках потенциальных партнеров. Посмотрел на обшарпанное судно, «поддатую» команду, дельцов в их традиционной «униформе» — импортных спортивных костюмах, и решил продолжить поиски в другом месте.

Плыли практически инкогнито. В Америке, как ни в какой другой стране, важна реклама. Но об этом никто не позаботился. Бизнесмены, привыкшие к широкой известности в родном Кемерове или Барнауле, проявили ложную экономию, рассчитывая на счастливый случай. Как ни странно, тут им действительно повезло. Не было бы счастья, да несчастье помогло... Путч застал «Академика Ширшова» в Сиэтле. И все советские, естественно, стали героями дня и любимцами средств массовой информации. Правда, бизнесмены даже в столь удобный момент так и не смогли сбыть русские сувениры.

Неожиданно добрую службу бизнесменам сослужил коллектив санкт-петербургской рок-оперы, у которого была своя задача — крепить культурные связи с Америкой. Во всех портах захода своими блистательными выступлениями («Юнона и Авось», «Иисус Христос» и «Джельсомино») артисты покоряли американцев и привлекали внимание к кораблю.

А в Сиэтле о корабле узнали лишь благодаря «зайцу», Евгению Касаткину, молодому бизнесмену из Владивостока. Он заплатил крупную сумму за участие в экспедиции, но был незаконно и незаслуженно списан с корабля в Петропавловске-Камчатском. Решив все-таки добиться цели, он пересидел в трюме паспортный и таможенный контроль, нелегально пересек границы и СССР, и США. Через две недели его обнаружили на борту и накануне прибытия в Сиэтл заперли в лаборатории, планируя передать на берегу советским властям и депортировать в СССР. Ночью он взломал дверь и прыгнул в холодные воды залива, где чуть не погиб. Его выловили и доставили в госпиталь рыбаки.

Благодаря этой истории бизнесмены получили рекламу в штате Вашингтон. Американцы приходили на причал и спрашивали: «Это тот корабль, с которого человек прыгнул за борт?» И лишь потом узнавали, что это исследовательское судно находится здесь в юбилейной экспедиции, преследующей гуманистические, культурные и деловые цели. Конечно, подобная реклама лучше, чем полное ее отсутствие. Но все же если вы едете открывать для себя Америку и знакомить американцев с зарождающимся советским предпринимательством, пожалуй, не стоит рассчитывать на такие авантюрные трюки. Предпочтительнее апробированные американские методы рекламы.

За ее лучшими образцами далеко ходить не пришлось. Касаткин из госпиталя угодил в тюрьму, где выступил с пресс-конференцией, на которой заявил, что всегда стремился к свободе, которую для него олицетворяли США, мечтал стать настоящим биз-

несменом, и это ему не удавалось в Союзе из-за бесконечных государственных ограничений и препон. Этот виртуозный рекламный ход не мог не вызвать отклика у американцев. «Заяц» в отличие от бизнесменов разумно воспользовался консультациями специалистов по американскому образу жизни и менталитету.

Евгений вызвал искреннее сочувствие миллионера Марка Хемстрита из Портленда (штат Орегон). В 24 года он открыл свою первую гостиницу «Шайло иннс» («Место отдыха»), а сейчас, когда ему исполнился 41 год, владеет 48 гостиницами в одиннадцати штатах. Хемстрит вызволил беглеца из тюрьмы, оплатил услуги хорошего адвоката, начал дело по предоставлению ему американского гражданства, устроил к себе на работу по специальности (во Владивостоке Евгений планировал заняться туристским бизнесом), отправил изучать английский, предоставил квартиру и машину. Поскольку он намерен вести дела с бывшим Союзом, то, очевидно, воспользуется владивостокскими связями нашего героя.

Об этой истории было напечатано несколько статей, по национальному телевидению показаны видеоклипы. Когда экспедиция оказалась на грани банкротства, миллионер со своим новым протеже прилетел в Сан-Франциско, подарил всем ее участникам и команде по 100 дол., майки и кепки с эмблемами «Шайло иннс» (а другим кораблям экспедиции преподнес еще Библию и конституцию США). И попросил коллектив рок-оперы выступить в подаренных им обновках. Блестяще разыгранная «советская карта» еще долго будет приносить выигрыш «Шайло иннс». А нам? Церемония вручения подарков показывалась по телевидению. И деловые круги Сан-Франциско увидели советских бизнесменов, приехавших заключать серьезные сделки, в очереди за стодолларовыми купюрами...

Хемстрит готов перенести на советскую почву свою деловую философию и поделиться с нашими бизнесменами простой формулой успеха «преуспевание= профессионализм + порядочность». А философия эта проста: предоставить гостям искренний, добросердечный сервис и чистые, комфортабельные, привлекательные номера по доступной цене. Гостиницы строятся с таким расчетом, чтобы отвечать конкретным потребностям определенных групп населения. Благодаря подобному подходу Хемстрит добивается постоянства клиентов — к нему возвращается примерно 62% постояльцев. Только в 1990 г. оборот его компании вырос на 225%. Марк верит в Бога и в систему свободного предпринимательства. Он признает, что главный фактор успеха «Шайло иннс» — люди. И не сомневается, что Евгений Касаткин, проявивший незаурядные деловые и человеческие качества, окажется для фирмы ценным приобретением.

Для успеха «Шайло иннс» в России, по его мнению, нужно, чтобы наши чиновники позволили западным предпринимателям проявить их профессиональные способности и навыки. Тогда наше материальное благополучие станет реальностью.

*

Мои дорожные впечатления укрепили меня в мысли, что для нас Америка — во многом terra incognita. Причем разрыв в уровнях развития, а значит, и непонимание того, что происходит в их деловом мире, в будущем только увеличится. В подкрепление этого вывода приведу мнение Джека Уэлча, председателя правления «Дженерал электрик».

«По сравнению со стремительными переменами, ждущими нас в 90-е годы, 80-е покажутся просто пикником, прогулкой в парке. Конкуренция станет еще беспощаднее. Уровень совершенства, к которому мы тянемся, каждый день будет подниматься все выше. Императивом времени становится глобализация компании, поскольку рынки все более открываются, стирая национальные барьеры. Сотрудничество между корпорациями будет определяться условиями конкуренции, а не финансовыми соображениями. Ускорятся темпы технологических нововведений и доведения изобретений до рынка. Возрастет воздействие экологических факторов.

Будет недостаточно продолжения политики 80-х годов — реорганизации, уменьшения уровней управления. Победители 90-х — корпорации, которые создадут культуру, позволяющую им двигаться быстрее, облегчить общение, целенаправленно привлекать всех и каждого к обслуживанию все более разборчивого и требовательного клиента и к усилению позиций на рынке.

Чтобы укрепить культуру победителя, надо создать компанию, не имеющую преград развитию. У нас не будет времени на преодоление барьеров между лабораториями и службой маркетинга, между менеджерами и рабочими. Географические границы становятся помехой. Наши люди должны так же уверенно чувствовать себя в Дели и Сеуле, как в Луисвилле. Разделительные линии между компанией, ее поставщиками и клиентами должны стать объединительными. Для выработки необходимой скорости и реакции нам надо делегировать ответственность, больше доверять людям. Всю организацию должно пронизывать чувство уверенности в себе, победный дух. Надо убедить менеджеров, что их роль — вдохновлять людей, а не контролировать, возвышаясь над ними».

Действительно, это уже совершенно иная цивилизация. И чтобы закрепиться в какой-то ее рыночной нише, нам надо постараться как можно быстрее освоить незнакомые правила игры. Одно из важнейших — принцип «Клиент всегда прав».

КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ

Маркетинг, рыночная стратегия, сегментация рынков, позиционирование товаров — всему этому нам предстоит учиться. При этом за теоретическими построениями хорошо бы не забыть о здравом смысле. У

преуспевающих американских компаний в конечном итоге все сводится к первоклассному обслуживанию клиентов, которые для них — короли. Вот какой плакат висит в компании «Л. Л. Бин»: «Клиент не зависит от нас, мы зависим от него. Клиент — не помеха в работе, а смысл нашего существования. Не мы делаем ему одолжение, обслуживая его, — он оказывает нам любезность, предоставляя такую возможность. Клиент — не тот человек, с которым можно препираться или тягаться в остроумии. Никто еще не выигрывал спора с клиентом. Клиент — человек, который приходит к нам со своими проблемами. И мы обязаны решать их с выгодой для него и для себя».

Не стоит слишком узко понимать слово «клиент». Ведь любой работник на сборочной линии — клиент предыдущего, поэтому каждому следовало бы убедиться, что качество его труда отвечает ожиданиям следующего по всей производственной и сбытовой цепочке. Если это условие соблюдается, покупатели обязательно будут довольны.

Одна из распространенных ошибок в маркетинге — недооценка промежуточного звена в цепи сбыта («мы произвели продукцию, а дальше пусть у вас голова болит»). Президент американского отделения фирмы «Сааб-Скания» Роберт Синклер не допускает подобной оплошности. Когда в 1979 г. его переманили из «Вольво», он пришел в ужас от отношений компании с дилерами, которых всегда считал своими основными клиентами. Равнодушные к проблемам корпорации, дилеры не проверяли автомобили на дефекты перед продажей. Покупатели обоснованно жаловались на скверное обслуживание.

Нужно было улучшить контакты с дилерами, чтобы те в свою очередь наладили отношения с клиентами. Синклер вместе с дилерами разработал кодекс для механиков и сбытовиков. Механики обязаны проверять все — от объема масла до тормозных колодок, а сбытовики — не менее часа объяснять покупателю, как работает автомобиль. Дилеры не получают плату за доставку, если не соблюдают этого правила. За время пребывания Синклера у власти продажа машин компании «Сааб» выросла в 6 раз.

Для компании важны не только дилеры, но и все так или иначе обслуживающие ее продукцию. Зачастую на самом нижнем уровне проблемы решаются проще и быстрее, чем по указке начальства.

Лучший источник идей — это сбытовики. Недаром их называют «глазами и ушами» высшего менеджмента. К сожалению, далеко не всегда руководство прислушивается к их мнению. А вот председатель правления компании по производству специализированного оборудования «Уорнер электрик брейк энд клатч» Билл Кифер завел такую традицию. Раз в месяц каждый сбытовик не просто пишет отчет по своим клиентам, а описывает их предложения о лучших потенциальных товарах. Кифер тратит все воскресенья на изучение этих отчетов и регулярно передает 30—40 таких

предложений проектировщикам или производственникам, требуя от них проработки идей в течение 5—10 дней.

Компании стремятся ориентироваться на рынок, хотя не все до конца представляют, что это значит. Обычно создаются маркетинговые подразделения, которым передаются функции по разработке или обслуживанию продукции; увеличиваются ассигнования на подготовку персонала, рекламу, маркетинговые исследования; вводится планирование маркетинга, совершенствуется сбытовая информация, информационные системы переориентируются с товаров на рынки; вводятся новые должности — скажем, управляющие товаром, рынком.

Эти меры хороши, но означают лишь смену формы, а не содержания. Для успеха на рынке нужна новая философия. Компания «Диджитал эквипмент», например, в начале 80-х годов переживала тяжелые времена. Сейчас они позади, успешно претворена в жизнь программа оздоровления. Сменились философские установки, в частности, незыблемым для сбытовиков стал принцип «прежде всего удовлетворение запросов потребителя, а уж потом продажа компьютеров».

Для этого компания сверху донизу должна быть ориентирована на клиента, поэтому до инвестиций в основной капитал надо затратить немало денег, времени и сил на формирование культуры корпорации, а также на подготовку работников. Бессмысленно вкладывать огромные деньги в службу сбыта или пышную рекламную кампанию, если их с легкостью «пустят по ветру» бюрократы из кредитного отделения, грубая секретарша или вспыльчивый президент. Ведь у западного клиента есть возможность выбора. Каждый сотрудник компании должен ощущать себя причастным к сбыту, ведь зарплату все получают из дохода, который возникает благодаря продаже продукции. Для создания атмосферы дружеских отношений с клиентами фирме не обязательно иметь большие доходы, но обязательно ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность, надежность.

«Я понял, что потребители охладеют к машинам «Дженерал моторс», когда увидел количество рекламаций от клиентов и дилеров, — рассказывал Росс Перо, самый молодой лауреат американской Галереи славы бизнеса. — В совете директоров концерна я лично отвечал на каждую жалобу. Конечно, есть специальный отдел претензий, но он ограничивается рассылкой клиентам стандартных форм. Я же звонил клиентам, выясняя их жалобы, потом связывался с соответствующим региональным бюро «Дженерал моторс». Если не получал там вразумительного ответа, посылал стажера, который хотя и мало понимал в машинах, но твердо знал, что его карьера зависит от обслуживания клиентов».

Хорошие компании умеют извлекать выгоду из всего — даже из жалоб потребителей. Ведь это прекрасная возможность превратить нейтрально настроенного человека в лучшего друга, если

культурно с ним обойтись. А деловой мир тесен. У каждого удовлетворенного (неудовлетворенного) бизнесмена есть сотня знакомых, и можно приобрести (потерять) их в качестве потенциальных клиентов. Здесь большую роль играет простая вежливость. Если ты не прав и умеешь извиниться, признать свою ошибку, хвала тебе! Пусть это дорого обойдется в данный момент, в будущем вежливость сослужит хорошую службу, показав клиенту, что с тобой можно иметь дело. Например, если заказчик отдает обратно компьютер, купленный у ИБМ, сбытовик, продавший его, обязан вернуть комиссионные. И «Дженерал моторс» однажды истратила 3,5 млн дол. на одни только почтовые расходы, когда ей пришлось предупреждать 6,5 млн владельцев автомобилей о дефектах в креплении двигателей.

Культура помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых клиентов в пять раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Для создания высокой культуры в отношениях с потребителями руководителям надо соблюдать следующие условия: всегда ставить себя на место клиента; ознакомить каждого со своей концепцией сбыта; стараться, чтобы сотрудники относились к сослуживцам из других подразделений, как к клиентам; прислушиваться к мнению каждого звена в цепи сбыта; дать клиентам возможность общаться и непосредственно с руководством; сохранять связь с потребителем после продажи товара.

Чем успешнее компания прислушивается к своим клиентам, тем быстрее она растет. Но чем крупнее она становится, тем труднее ей общаться напрямую с потребителями. Если руководство не сумеет разорвать этот порочный круг, возникают серьезные трудности. Когда председатель правления «Моторолы» Роберт Гэлвин беседовал с клиентами, они жаловались, что с компанией трудно иметь дело. Гэлвин понял, что «Моторола» зациклилась на снижении издержек, упустила из виду заботу о клиенте, и предстоит серьезная борьба с ней самой. Поэтому «полное удовлетворение клиента» стало основной темой специальной программы для руководства. В частности, всех управляющих снабдили аппаратами дистанционной связи, чтобы крупные клиенты-корпорации могли обращаться к ним в любое время дня и ночи.

Любому человеку приятно внимание, клиент — не исключение. Хорошие компании успешно пользуются этим. В корпорации «Кэстл» (сложное медицинское оборудование) заведена традиция: три раза в неделю все управляющие утром обнаруживают на столе листок бумаги с фамилией и телефоном клиента, купившего у них новое оборудование полтора месяца назад. Его нужно спросить, доволен ли он продукцией корпорации. Тем самым убивают сразу трех зайцев: клиент ощущает свою значимость для компании; мелкие проблемы выявляются до того, как перерастут в крупные; управляющие не отрываются от действительности.

Для успеха любого коммерческого предприятия мало одной добросовестности и компетентности работников. Чтобы завоевать рынок, нужно уметь мыслить на перспективу, выйти за рамки привычных представлений, предвосхищать появление спроса на новые товары и услуги, оперативно перестраивать деятельность в соответствии с меняющимися запросами потребителей.

Концерн «Крайслер», контролирующий свыше половины рынка мини-фургонов, получает в месяц около 3 тыс. писем от их владельцев. Они содержат столь ценную информацию, что в 1986 г. дизайнеры компании отказались от традиционных экспериментальных групп и стали черпать новые идеи в этой почте. Письма убедили, что не нужно менять облик фургонов, но следует улучшить салоны, переделать приборный щиток, чтобы проще было считывать его показания, сделать в нем ящик для перчаток, установить дополнительный стоп-сигнал в верхней части заднего окна, разделить задние сидения. То, что предложения учтены, «Крайслер» всячески обыгрывает в рекламе, своим вниманием к пожеланиям клиентов рассчитывая завоевать их симпатию.

Отделение по производству «кадиллаков» компании «Дженерал моторс» в 1984 г. решило уменьшить длину модели на 2 фута. Нововведение покупателям не понравилось, продажи упали. Но фирмы учатся на ошибках. Проектировщики не ограничивались опросами потенциальных покупателей в начале разработки, в течение трех лет они регулярно обсуждали дизайн с пятью группами (каждая по 500 владельцев «кадиллаков» и других моделей). Эти люди садились за руль новых моделей, знакомились с приборным щитком, ручками дверей, ремнями безопасности. А инженеры записывали их пожелания. В результате кривая продаж поползла вверх.

Преуспевающие американские компании при создании новой продукции ориентируются на то, чтобы потребителям было легко, удобно и приятно ею пользоваться. А причина — все в той же экономической выгоде. Например, знаменитый «Макинтош» компании «Эппл» недаром называется «компьютером с дружественным интерфейсом». Им действительно удобно пользоваться, не надо набирать длинные команды, достаточно «мышью» указать на символы на экране. Любой человек может научиться пользоваться им за пару часов. К тому же «Эппл» заставляла разработчиков программного обеспечения придерживаться единого набора команд, поэтому пользователю легко переходить от одного пакета к другому. Забота об удобстве клиента принесла плоды — продажи «Макинтошей» в 1986 г. удвоились, тогда как в мире продажа персональных компьютеров выросла в среднем на 9%.

Заботиться надо обо всех клиентах. Особенно о тех, кого чем-то обделила жизнь. Инженеры ИБМ создают специальный компьютер для слепых. Подумаешь, человеколюбие, скажут скептики, ИБМ на этом такие деньги заработает! Но спросите советских людей, страдающих от неизлечимого недуга, что бы они предпоч-

ли — снабжение их всем необходимым из корыстных побуждений или то, что они имеют — бескорыстное наплевательство над лозунгом заботы о человеке и отсутствие жизненно необходимых вещей?

«Эппл» блестяще доказала, насколько важно воображение для покорения клиентов. Успех компании объяснялся не только высоким качеством и умеренной ценой ее компьютеров, но и тем, что она не стала называть свою продукцию новым мини-компьютером, не утверждала, что ее продукция лучше и дешевле, чем машины ИБМ или «Диджитал экуипмент». Это было бы дерзостью со стороны никому не известной компании и подорвало бы доверие к ней. Вместо этого «Эппл» заявила, что предлагает не имитацию продукции конкурентов, а нечто совершенно новое — персональный компьютер для обычных людей, а не для специалистов.

Карл Сьювелл, владелец выставочного салона по «кадиллакам» в Далласе добился того, что его заведение занимает одно из первых мест по качеству обслуживания клиентов. Приглушенный свет в выставочном зале, в центре его — огромная композиция из свежих цветов, которая ежедневно меняется. Кабинеты мягко освещены изысканными настольными лампами, а комната ожидания для покупателей украшена антиквариатом. Дверь из павильона открывается в специальное помещение, откуда и начинается знакомство с дилерской точкой «Сьювелл виллидж». Здесь показывают видеоклип о «кадиллаках», работниках «Сьювелл виллидж» и их философии обслуживания. Иными словами, приветствуют потенциального покупателя как будущего члена семьи. Его буквально силой затаскивают в служебные отсеки. Чистота умопомрачительная. Она поддерживается не только ради клиентов: профессионалов высшего класса должна окружать соответствующая рабочая среда. «Сьювелл виллидж» расходует ежегодно 500 тыс. дол. на содержание 150 автомобилей, которые предоставляет клиентам на время ремонта их собственных.

Элементарная вежливость подсказывает, что время — деньги, причем не только твое, но и клиентов. Скажем, для покупателей фотокопировального оборудования важны сроки ремонта. Поэтому «Ксерокс» разработала стандарты по оказанию сервисных услуг. Она обязуется «привести в рабочее состояние вышедший из строя аппарат в любой точке континентальной части США в течение трех часов с момента получения заявки». Чтобы эта фраза не была пустой рекламой, корпорация держит в отделении технического обслуживания 12 тыс. специалистов.

А «Дженерал электрик» имеет компьютерную систему, которая, получив заказ, проверяет кредитоспособность клиента, наличие на складе необходимых товаров и выдает распоряжение на отгрузку, заполняет счет заказчику, вносит коррективы в учетные данные складов, оформляет распоряжение на изготовление продукции для пополнения запасов, извещает торгового представи-

теля о том, что его заказ выполнен и находится в пути. И на все это уходит не более 15 минут.

Все сотрудники ИБМ, работающие с клиентами или занимающие ключевые должности в штабе, должны изучить «Руководство делового поведения», в котором изложена философия сбыта ИБМ. Вот некоторые выдержки из него.

* У нашей компании завидная репутация. Все знают, что мы профессионалы, преуспевающие и порядочные. Эти три качества взаимосвязаны. Приверженность жестким этическим нормам способствовала достижению высокого профессионализма компании и успеху на рынке.

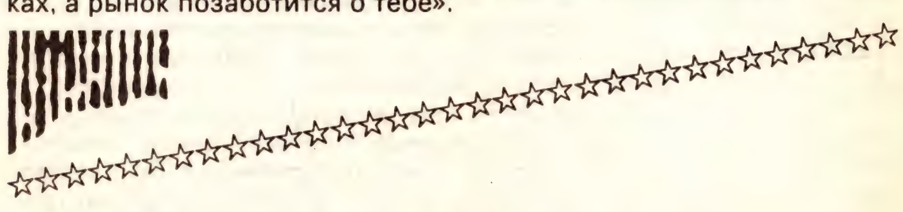
* Следует осторожно обращаться с информацией о других компаниях, которая часто содержит сведения об отдельных людях. Эти компании и люди обоснованно беспокоятся о своей репутации. В ваших досье не должна содержаться порочащая их информация.

* Никогда не хвастайтесь. ИБМ не должна получать заказы, превознося свои масштабы, успех или положение в отрасли. Это значит, что вы не должны рекламировать суммы, расходуемые на НИОКР, численность инженеров-системщиков в компании и т. п.

* Не давайте ложных обещаний клиентам. Честность — неотъемлемая часть поведения, доверие необходимо для установления прочных, длительных отношений. Новички зачастую боятся, что акцент на этике поведения будет им мешать. На самом деле все наоборот. Сбытовикам конкурентов еще надо убедить потенциального клиента, что его не пытаются провести. Честность сбытовиков ИБМ гарантируется ее репутацией.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что удовлетворение запросов клиента — непростое дело уже сейчас, не говоря о будущем, когда они будут требовать либо самых лучших из лучших, либо самых дешевых из хороших товаров. А самое главное — производителям придется ориентироваться не на рынок товаров, которые немного нравятся всем, а на рынок товаров, которые очень нравятся немногим.

В 90-х годах победят те, кто сумеет повысить качество обслуживания клиентов и одновременно снизить его стоимость. Верно золотое правило бизнеса: «Заботься о своих клиентах и сотрудниках, а рынок позаботится о тебе».



БИЗНЕС-КРУИЗ — ЭТО...

Б. А. РАЙЗБЕРГ,
профессор,
Москва

Бизнес-круизы делятся на внутренние и внешние. Внутренние — на речные и морские. Там под видом учебы и, как правило, за счет командировавших их предприятий люди отдыхают, смотрят кино, едят, выпивают, танцуют и иногда слушают лекции. В основном это работники планово-бухгалтерских, финансовых и снабженческих служб госпредприятий. Руководители предприятий встречаются редко, разве что крупных. Руководители малых предприятий и кооперативов предпочитают международные круизы с заходом в порты иностранных государств. Они им более по карману, чем крупным руководителям. Внутренний круиз обходится в тысячу-две, внешний — примерно во столько же, но в долларах. Иногда берут в рублях — 30—50 тысяч. Бизнесменам это доступно. А если платит предприятие, то какая разница, сколько стоит.

По замыслу занятия в международном бизнес-круизе должны проводить именитые советские ученые-экономисты либо неименитые, но иностранные. Советских именитых раз-два и обчелся (Абалкин, Аганбегян, Петраков, Попов, Лисичкин, Шаталин, Шмелев, Явлинский). Абалкин издает книгу о том, как был заместителем премьера, Аганбегян отстаивает от посягательств Академию народного хозяйства, Петраков занят новым институтом, Попов никак не справится с депутатами Моссовета, Шаталин ударился в политику, а Явлинский вместе с американцами уже почти 500 дней творит программы перехода к рынку. Лисичкин и Шмелев тоже заняты своими делами. Да и зачем им всем круизы с обузой обучения, если у них полно круизов без обуз и без обучения? Что касается иностранцев, они запрашивают огромные гонорары в валюте. Приходится брать в преподаватели своих малоименитых (так я и попадал в бизнес-круизы).

Чему учат в течение двух недель, не суть важно. Зачем бизнесменам учиться бизнесу? Они сами кого хочешь обучат. Один из моих слушателей поинтересовался: «Профессор, сколько долларов вы заработали на своем бизнесе?» «Нисколько», — отвечаю. «А я вот еду, чтобы купить в Роттердаме машину за 3 тыс. дол., да еще 40 тыс. «деревянных» уплатил за поездку. Кто же кого должен учить бизнесу?» — беззлобно, но упорно наступал он. Тут уж пришлось прекратить лекцию.

В другой раз молодой новоиспеченный бизнесмен сам провел со мной занятие в укромном месте: «Суть советского бизнеса сводится к тому, чтобы купить подешевле и продать подороже, все остальное — никому не нужная теория. Лучше бы вы рассказали, как обходить законы и налоги». Увы, обучение искусству нарушать законы не входило в порученную мне программу, да и предприниматели знают об этом лучше преподавателей.

Наших бизнесменов не просто нечему учить в круизе, их некогда учить. На судне кормят четыре раза в сутки. До завтрака все спят, потом досыпают, перед обедом гуляют по палубе, после обеда отдыхают, перед полдником смотрят видеофильм, после — досматривают, а вечером пьют водку или коньяк. Если корабль качает, пассажиры либо едят, либо лежат. И тут тоже не до

занятий.

Во время стоянки на берегу все заняты покупкой автомашин, предметов домашнего обихода, одежды и обуви, подарков, личными и коллективными экскурсиями. Учеба автоматически отпадает. Говоря об объективных сложностях обучения в круизе, не хочу бросить тень на слушателей. Они добрые люди. Один из них, зная, что у лектора нет валюты, пригласил меня в Гамбурге в бар выпить пива, другой в Копенгагене подвез на такси к порту, выложив 50 дол.

Личные наблюдения привели меня к выводу, что для предпринимателей, пожалуй, лучше предпочесть круизу на корабле двухнедельное пребывание на суше в американской или французской бизнес-школе. Нет качки. Преподаватели иноземные. А все остальное в основном то же.

ОТ РЕДАКЦИИ. Там, за рубежом, как справедливо отмечала героиня популярной комедии, собака — друг человека, и клиент всегда прав. А у нас друг человека — управдом, и клиент какой-то не такой...

С американским профессором и бизнесменом Джеем КРАСНЕРОМ беседует кандидат экономических наук Виктор ПОЛЯКОВ

ГОТОВЫ ЛИ МЫ К БИЗНЕСУ С АМЕРИКАНЦАМИ?

Джей Краснер - профессор менеджмента Пеппердинского университета, президент Ассоциации консультантов по стратегическому планированию, работавший в Национальном Совете консультантов инновационных организаций при Конгрессе США. Этот ученый и бизнесмен включен во всемирный справочник "Кто есть кто", успешно консультирует крупные корпорации США (среди его клиентов - "Дженерал электрик" и Совет директоров компьютерной индустрии Калифорнии), он помог становлению более 50 компаний в разных странах преимущественно в сфере высоких технологий.

В. ПОЛЯКОВ: — *Профессор, вы занимались организацией бизнеса и в США, и в Китае. В чем сходство и различие в этой сфере между ними и Россией?*

Дж. КРАСНЕР: — Многие осознали, что деловые контакты должны быть международными: открытость отношений и передача знаний полезны всем нациям. Все больше становится тех, кто хочет иметь законодательно закрепленную свободу для предпринимательства и изучать опыт других стран.

А различия касаются прежде всего духа предпринимательства: В России за годы советской власти он практически выветрился, в Китае еще живы люди, которые знакомы с ним, в США он культивируется вот уже 200 лет. Как результат — различное отношение к предпринимательству и роли правительства. Россияне ждут благословения со стороны высших органов. Китайцы понимают, что правительство следует сменить, пока оно не разрушило остатки предпринимательского движения. Большинство американских бизнесменов считают правительство «паразитом», но не допускают мысли, будто оно может серьезно влиять на бизнес.

В России искренне верят, что новый бизнес возникнет при первой же возможности. Но при отсутствии духа предпринимательства «выращивание» предпринимателей и становление бизнеса нуждаются в солидной поддержке и потребуют немало усилий и времени. Быстрого и легкого перехода к рыночным отношениям не будет.

Китай не полагается только на себя, рассчитывает на «импорт» предпринимателей из китайской диаспоры, в частности из Гонконга. В США новый бизнес просачивается в незанятые ниши в традиционных сферах или включается в инновационные формы деловой активности, которых прежде не было. Кстати, многие новые предприниматели — иммигранты.

В. П.: — *Как вы считаете, что больше препятствует развитию российского бизнеса: несовершенное и нестабильное законодательство, отсутствие инфраструктуры рынка, противодействие властей, наше отставание в технологиях или культурные нормы и обычаи?*

Дж. К.: — Все это вносит свою лепту. И все-таки я хотел бы вас предостеречь от упрощения и недооценки роли индивидуального и группового поведения. Бизнес ведь делают не правительство и не муниципальные структуры, а предприниматели и менеджеры.

В. П.: — *Вы правы. Нередко я наблюдал, как одни наши предприниматели скромно предлагали партнерство, рассказывая о «высоком научном уровне своих разработок», в советских традициях не упоминая о параметрах, которые как раз и могли бы стать предметом обсуждения (рыночные перспективы, запросы потребителей, примерная цена), другие же напористо стремились тут же оформить сделку даже без намека на подготовительную работу, многие важные вопросы (о помещении, персонале, распределении риска) вообще не ставились. Что вы думаете о риске, связанном с инвестициями в российскую экономику?*

Дж. К.: — Это интересует западных инвесторов, пожалуй, больше всего. Ни один солидный американский бизнесмен не станет вкладывать деньги в дело, которое нечестно, сомнительно или не приносит дохода. В России существенна разница между «ощущаемым» и действительным риском, поскольку отсутствуют устоявшиеся рыночные традиции и система конъюнктурной информации. Нас не устраивает довольно распространенный ответ типа: «Рынок не

исследован, но сегодня в России можно выгодно продать все что угодно». Дело в том, что прибыль выше средней нормы у наших бизнесменов ассоциируется с повышенным риском.

В России же это не обязательно. Хотя здесь есть свои факторы риска: непредсказуемость поведения и некомпетентность партнеров, «гримасы» законодательства. Американцы хотели бы знать правила игры с самого начала. Риск не пугает нас, но мы хотели бы знать, чем конкретно рискуем. Если мы не сможем вернуть доллары, инвестированные в ваши предприятия, лучше скажите об этом сразу. Западные инвесторы найдут иные формы ведения бизнеса.

Не стоит ожидать, что американские бизнесмены будут исследовать реальные возможности, связанные с бизнесом в России. Скорее всего они доверятся своим ощущениям. Уменьшить «ощущаемый» риск могут только солидные правительственные гарантии и поддержка рыночных структур.

В. П.: — *Мне не раз приходилось слышать, что многое в российском бизнесе не вписывается в представления американцев. Например, один банкир, посетив наш коммерческий банк, крайне удивился: «У меня такой оборот обеспечивают в шесть раз меньше служащих. Почему в вашем банке работают в основном женщины преклонных лет?» Откуда ему знать, что «коммерческий банк» — лишь новая вывеска на прежнем государственном учреждении. И все же, может, есть какие-то формы совместного бизнеса, которые предпочтительнее других в России?*

Дж. К: — До поездки к вам я полагал, что это совместные предприятия. Теперь мое мнение изменилось. Я увидел, что возможности шире, да и эйфория по поводу СП прошла. Сегодня, пожалуй, актуальнее открывать представительства в США (с американским персоналом) для продвижения вашей продукции на западный рынок. Кроме того, нужно больше американских компаний в России (тоже с местным персоналом).

Я уже пошел по новому пути, организовав частное предприятие в Самарканде по выделке каракулевых шкур (с участием американского капитала). За оборудование мои узбекские партнеры будут расплачиваться готовой продукцией. Еще одна перспективная форма совместного бизнеса — лицензирование. В Новосибирске я намерен создать предприятие, которое получит привилегию на использование технологий, запатентованных в США, Южной Америке и Европе. Короче говоря, выбор наиболее подходящей формы бизнеса зависит от конкретных условий.

В. П.: — *На чью же помощь могут рассчитывать наши бизнесмены, стремящиеся закрепиться на внешнем рынке? Ученых? Пожалуй, нет. В стране нет специалистов в области науки и практики менеджмента. Многочисленные экономисты, психологи и социологи, претендующие на эту роль, пока не обладают теоретическим и практическим багажом. Наука российского менеджмента будет рас-*

ти вместе с ним самим. На преподавателей тоже не стоит рассчитывать. Как могут они сформировать у обучаемых основы философии бизнеса, привить им навыки менеджмента и предпринимательства, если не обладают практическим опытом? Плодящиеся школы бизнеса в основном пересказывают популярную западную литературу по менеджменту. Такое обучение выполняет благородную просветительскую миссию, но оно не технологично. Может быть, вся надежда на консультантов? В определенной степени, да. Вот только консультанты, к сожалению, зачастую — все те же ученые или преподаватели...

Мне представляется более перспективным путь, предложенный госпожой Джонсон из американского агентства по развитию «Инициатива в политике и развитии». О чем речь? О создании Института по перестройке экономики и управлению бизнесом (частной некоммерческой региональной организации) в столице одной из суверенных республик с филиалами в других под эгидой консорциума отечественных и американских университетов, в том числе Колумбийского, Джорджтаунского, Гарвардского, Стэнфордского, Пенсильванского.

Институт будет включать исследовательский центр (по проблемам экономики, организации предприятий, их отношений с правительством, участия в бизнесе и социального развития), школу экономики и деловой администрации (обучение на краткосрочных интенсивных специализированных курсах и по регулярным учебным программам, рассчитанным на два года с присвоением степени магистра) и центр консультативных услуг как местным бизнесменам, так и западным.

ДВА ОПРОСА

ПЕРЕХОД К РЫНКУ

Л. В. БАБАЕВА, Институт социологии АН СССР, Москва,
Л. НЕЛСОН, Университет Содружества Вирджиний, Ричмонд

ГЛАЗАМИ РАБОТНИКОВ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В мае 1991 г. в Институте социологии АН СССР был завершен анкетный опрос работников предприятий лесоперерабатывающей промышленности и тяжелого машиностроения. В Москве, Ленинграде, Магнитогорске, Воронеже, Нижневартовске, Тбилиси, в нескольких промышленных городах Украи-

ны и Средней Азии опрошены около 5 тыс. работников государственных (80%), арендных (13%), совместных (2%), кооперативных предприятий (5%). Руководители предприятий составили 7%, линейные руководители — 16, специалисты с высшим образованием — 21, специалисты без высшего образования — 17, рабочие 4—7 разрядов — 23, 1—2 разрядов — 17%; 55% мужчин и 45% женщин. Охвачены все возрастные группы. Среднемесячный доход 56,8% участников опроса — до 150 руб. на члена семьи, у 28,3% — до 250, у 11,3 % — до 500 руб.

78% респондентов считают, что только переход к рынку спасет нашу экономику. Но одни полагают, что тут медлить нельзя (36%), а другие (43%) — нужно действовать постепенно. 14% опрошенных убеждены, что рынок вообще не нужен, выход — в укреплении централизованного управления (здесь представлены все группы работающих и только один директор).

Если за «скорейший переход» выступают больше трети опрошенных, то верят, что он произойдет в ближайшие 1—2 года, лишь 15,6%, 25% отводят на это пять лет, 17,6% — 10—15 лет, 18% вообще не верят в его возможность.

Быстрый переход, по мнению многих, возможен, «если этим будут заниматься серьезные, грамотные, деловые, честные люди»; «при Горбачеве»; «при решительных реформах — либерализации цен, свободе предпринимательства, честной налоговой системе»; «когда все предприятия будут полностью самостоятельными»; «когда сменится система власти и управления экономикой»; «если КПСС уйдет со сцены»; «когда будут разрушены незаслуженные экономические и политические привилегии»; «если страна откажется от идеологических догматов и построения наперед заданной системы»; если «новое поколение не будет воспитано на запретах»; «при эффективности производства, наличии соответствующих законов и их выполнении»; «только при конкуренции производителей».

Любопытно, что те, кто не верит в возможность рынка, повторяют примерно те же аргументы: рынка не будет никогда при командно-административной системе, при нынешней идеологии, пока существуют ведомства, «начать следовало еще в январе 1991 г., ограничив госзаказ до 70% выпуска продукции, 30% пустив на прямые договора по договорным ценам». Есть и противоположные суждения: «страна полностью развалится, если в руководстве останутся Горбачев, Ельцин», «свободный рынок без планового ведения хозяйства не спасет такую огромную страну». Среди не верящих в рынок меньше всего директоров предприятий.

Без чего невозможен рынок? Без передачи земли в частную собственность — считают 73% опрошенных (16% имеют противоположное мнение); без появления небольших частных предприятий — 72% (15%); без крупных частных фирм — 51% (29%); без привлечения западного капитала — 54% (26%). За продажу гос-

предприятий частным лицам высказались 42,5% ответивших и столько же выступили против, считая, что это позволит «отмыть» деньги и породит эксплуатацию. Полностью разделяют мнение о том, что для эффективного функционирования экономики необходима безработица, 36%, считают его спорным — 28%, не согласны с ним — 27%. Однако точку зрения, что государство должно поддерживать даже неэффективные предприятия, чтобы люди не оказывались выброшенными на улицу, разделяет только треть опрошенных. При этом оказывать такую поддержку за счет собственной зарплаты не согласны 82% опрошенных.

Как изменится положение людей при переходе к рыночной экономике? 26% считают, что улучшится, 19 — не изменится, 48% — ухудшится. Часть респондентов дали развернутый прогноз: сначала для большинства положение ухудшится, однако через 3—5 лет оно будет выправляться к лучшему. Оценка собственных перспектив при переходе к рынку такова: 46% считают, что могут потерять работу, 39 — этого с ними не произойдет, 34 — смогут увеличить свои доходы, 45% не рассчитывают на это. Женщины больше мужчин опасаются потерять работу. Увереннее в своем будущем директора предприятий, а наиболее уязвимыми ощущают себя инженерно-технические работники.

Оказалось, что на арендных и государственных предприятиях соотношение уверенных и неуверенных одинаковое: 38 и 48%. На совместных предприятиях и в кооперативах треть полагает, что потеряет работу, около 60% — этого не произойдет. Женщин, которые надеются в новых условиях увеличить свой доход, втрое меньше, чем настроенных более пессимистично. У мужчин соотношение 46 и 34%. Только директора и линейные руководители надеются увеличить свой доход. И меньше всего надежд у рабочих низкой квалификации — 24 против 51%.

Таким образом, люди отдают себе отчет в вероятных трудностях. Но, хотя среди сторонников рынка больше тех, кто надеется улучшить свое положение, многие выступают за рынок, не ожидая на первых порах для себя ничего хорошего. Видимо, гражданский потенциал общества не исчерпан. Это один из самых отрадных итогов опроса.

Почти все опрошенные хотели бы поменять работу. На государственное предприятие перешли бы 26% опрошенных, 74% — на предприятия новых форм В совместном предприятии хотят работать 29%, в арендном — 15, в кооперативе — 11 (причем 2,4% согласны работать там по найму), 20% — иметь собственное дело.

Остаться работать в госсекторе предпочитают 32% женщин, 29 — перейти на совместное предприятие, 10% — не прочь открыть собственное дело. Мужчины больше стремятся работать на совместном предприятии (29%) и открыть собственное дело (22%); 20% из них желали бы остаться в госсекторе, 16% — перейти на арендное предприятие.

Госпредприятия привлекательны для 50—60-летних. Работники с высшим образованием предпочитают трудиться в СП (34%) или открыть собственное дело (23%), без высшего образования — стремятся в государственные (31%) и совместные предприятия (25%). 45% опрошенных директоров считают себя способными открыть собственное дело, 24% желают работать на совместном предприятии. У линейных руководителей больше интерес к СП (34%), 21% из них открыли бы и собственное дело. Работу на госпредприятиях предпочитают рабочие и специалисты без высшего образования. Вместе с тем нет такой категории работающих, в которой никто не желал бы открыть собственное дело.

Готовность к риску и потере гарантированной зарплаты при надежде на существенный выигрыш в доходах выразили 58% опрошенных, желают ее сохранить (без надежды заметно повысить) — 42%. Данной позиции придерживаются 53% женщин. Мужчины предпочитают рисковать (69%). Боятся риска 50—60-летние и старше, не имеющие высшего образования. За гарантированный заработок высказываются рабочие низкой квалификации (53%).

Можно ли предпринимателя назвать «человеком труда»? — вопрос был намеренно заострен. «Да» ответили 70%, «нет» — 19%. По мнению опрошенных, более всего характеризуют предпринимателей такие определения, как «бизнесмен», «деловой человек», «хозяин».

Развитию предпринимательства, по мнению респондентов, мешают чехарда законов, их неисполнение, отсутствие правовых гарантий, противодействие аппарата, непоследовательность правительства при переходе к рынку. Далее упоминаются низкие знания и квалификация, недостаток инициативы и компетентности, неготовность рисковать, проявлять самостоятельность и жить без государственных гарантий (последнее больше всего беспокоит рабочих с низкой квалификацией). Реже указывают на отсутствие оптовой торговли, нестабильную политическую обстановку в регионах, национальные конфликты. Директора, кстати, не считают последний фактор тормозом предпринимательской деятельности.

В целом опрос показал неожиданно высокий потенциал «рыночных перемен».

ГЛАЗАМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Опрос был дополнен интервьюированием более 80 московских предпринимателей (директора СП и малых предприятий, председатели кооперативов, руководители бирж и брокерских контор, ассоциаций, коммерческих центров и общественных организаций) о перспективах предпринимательства в нашей стране. Средний возраст опрошенных предпринима-

телей — 35 лет, 4% — моложе 25 лет, 12% — старше 50 лет. Женщин всего 6%, и все они подчеркивали, что сложно выжить в мире жесткого «мужского» бизнеса. Кстати, почти все они пришли в предпринимательство не сами, а работают с мужем или родственниками.

В интервью респонденты подчеркивали, что они составляют элиту общества (обладают особым складом ума, являются носителями новой экономической культуры и т. п.). Для столь высокой самооценки у них есть основания. Все опрошенные директора СП имеют высшее образование, 13% из них — кандидаты наук, 17% — бывшие преподаватели вузов, 22% — бывшие работники министерств. Среди руководителей кооперативов — 77% с высшим образованием, 23% пришли с преподавательской работы, 9% — студенты. Все руководители малых предприятий с высшим образованием. Среди опрошенных представителей коммерческих центров, ассоциаций и общественных организаций 20% студентов, остальные имеют высшее образование (в том числе 20% юридическое, 13% — журналистское).

Итак, образовательный и квалификационный уровень современных предпринимателей значительно выше, чем населения в целом. Многие из них отличаются высоким интеллектуальным потенциалом, опытом организаторской работы, склонностью к систематическому напряженному труду. Любопытно, что лишь 73% кооператоров, 90% руководителей малых предприятий, 83% биржевиков, 70% директоров СП и 80% руководителей ассоциаций и общественных организаций считают себя предпринимателями. И не из лишней скромности. Сказывается, видимо, то, что само понятие «предприниматель» еще не сформировалось.

Среди необходимых качеств человека, начинающего свое дело в нынешних условиях, названы способность «плыть против течения», преодолевать сопротивление, устанавливать контакты и оказывать влияние на людей. Подчеркивалась зависимость успеха от способности к напряжению воли, духовной раскрепощенности, готовности не жалеть сил и энергии, полностью отдаваться делу, даже в ущерб всему остальному. Все опрошенные отметили особую черту советского предпринимателя — готовность к повышенному риску. Начать собственное дело готовы 38% директоров СП, 50% работников бирж, 58% руководителей ассоциаций и общественных организаций. Никто из опрошенных не выразил страха или неуверенности перед возможной конкуренцией, хотя в нормальной рыночной среде вероятность разорения на начальной стадии особенно высока.

Что побуждает людей заняться предпринимательской деятельностью? Возможность реализовать свой творческий потенциал, свобода принятия решений, независимость (65% опрошенных) и высокие доходы (19%). Малый бизнес притягателен для новаторских идей. 66% опрошенных заявили, что не пошли бы в госсектор ни на каких усло-

виях, а из 23% допускающих такую возможность 11% указали, что это произойдет, только если предпринимательство будет запрещено.

Подавляющее большинство московских предпринимателей уверены, что предпринимательство будет активно развиваться в ближайшие пять лет, и особенно в сферах, не требующих больших капиталовложений (услуги, коммерция, торговля). Лучше всего освоены альтернативной экономикой общественное питание, связь, инжиниринг, техническое обслуживание импортного и отечественного оборудования, реклама, консультационные услуги, торговое посредничество и издательская деятельность. В материальном же производстве действуют респонденты лишь из 26% СП и 14% кооперативов. В качестве причин назывались финансовые трудности, проблемы материально-технического снабжения, сбыта. Кооператоры часто жаловались, что отсутствие производственных площадей, оборудования, сырья препятствует развитию производства. Исключение составляют малые предприятия.

Единодушны были респонденты в оценке и других тормозов малого бизнеса (нестабильность и несовершенство законодательства, отсутствие должной поддержки со стороны государства и т. п.). И только один руководитель кооператива назвал рэкет.

Наиболее перспективны, по мнению респондентов, акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью, позволяющие сконцентрировать капитал, что дает возможность, производя крупные операции, получать большую прибыль. К тому же значительно снижается риск.

Почти половина тех руководителей совместных, малых предприятий и ассоциаций, ожидающих активного развития предпринимательства, отдает предпочтение частным фирмам. И никто из опрошенных, включая руководителей кооперативов, не назвал среди форм будущей организации предпринимательства кооперативы. При свободе всех форм предпринимательства кооперативы, видимо, возьмут на себя в основном миссию социальной защиты определенных слоев населения.

64% опрошенных кооператоров, 67% руководителей ассоциаций и общественных организаций, 44% директоров малых предприятий, половина биржевиков таких гарантий успешного развития предпринимательства не видят ни в чем. А 78% директоров СП видят гарантии в необратимости развития самого предпринимательства и значительно реже — в законодательстве. Между тем 33% руководителей бирж усматривают их именно в законодательстве и соответствующей политике государства.

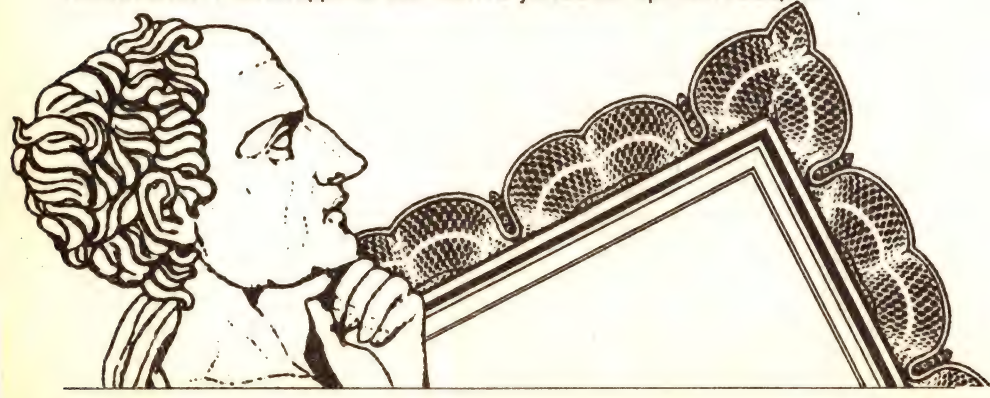
Чем меньше у опрошенных самостоятельности, тем меньше беспокойства вызывает у них политика государства в отношении малого бизнеса. Биржи, общественные организации и ассоциации считают себя менее уязвимыми, чем другие новые формы.

В целом руководители совместных предприятий, бирж, брокерских контор значительно больше ощущают стабильность своего положения, чем кооператоры. Иностранный партнер и иностранный капитал повышают их защищенность, даже если партнер не совсем удачный. Наиболее оптимистичны в оценках своих перспектив биржевики и брокеры. Любопытно, что остальные группы предпринимателей оценивают их деятельность невысоко. Видимо, сказывается, что те обслуживают пока в основном крупные государственные структуры, а не альтернативную экономику.

Почти все опрошенные готовы участвовать в приватизации. 56% директоров СП, 59 председателей кооперативов, 46 директоров малых предприятий, 25 биржевиков, 67% представителей ассоциаций и общественных организаций готовы выкупить контрольные пакеты акций госпредприятий. Стать акционерами крупных предприятий (типа ВАЗа), да и то если будут обеспечены высокие дивиденды, хотят лишь несколько человек.

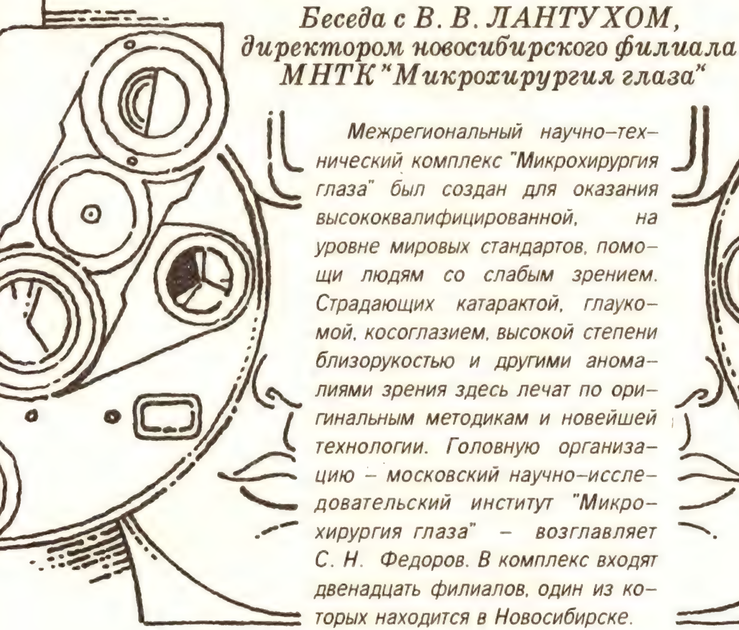
Акции привлекают не как средство помещения капитала, а как инструмент предпринимательства. Более того, многие прямо заявляли, что не собираются покупать акции, поскольку не желают быть рантье. Кстати, одно из возражений против приватизации — опасность формирования слоя рантье. Опрос же показал, что как раз те, чьи материальные возможности допускают подобное превращение, меньше всего расположены жить «стрижкой купонов». Им интересно делать бизнес. Правда, нестабильность экономической ситуации заставляет многих искать возможность вложить средства в недвижимость. Так, 36% директоров малых предприятий хотели бы купить недвижимость и лишь 18% — акции приватизируемых предприятий.

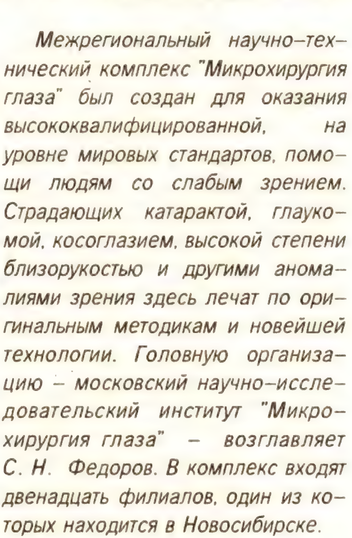
Все опрошенные обеспокоены отсутствием ясного механизма выкупа госпредприятия, четко определенного статуса ценных бумаг. Поэтому участие в приватизации — рискованное дело. Речь идет не о коммерческом риске — на него предприниматели готовы, а о риске, связанном с непредсказуемостью деловой среды и государственной политики. Для привлечения капитала предпринимателей необходимо изменить условия приватизации.



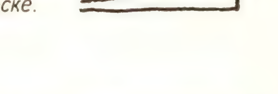
НА ЦЫПОЧКАХ ДОЛГО НЕ ПРОСТОИШЬ

Беседа с В. В. ЛАНТУХОМ, директором новосибирского филиала МНТК "Микрохирургия глаза"





Межрегиональный научно-технический комплекс "Микрохирургия глаза" был создан для оказания высококвалифицированной, на уровне мировых стандартов, помощи людям со слабым зрением. Страдающих катарактой, глаукомой, косоглазием, высокой степени близорукостью и другими аномалиями зрения здесь лечат по оригинальным методикам и новейшей технологии. Головную организацию – московский научно-исследовательский институт "Микрохирургия глаза" – возглавляет С. Н. Федоров. В комплекс входят двенадцать филиалов, один из которых находится в Новосибирске.



ОРИЕНТИРУЕТ НЕ ПРИКАЗ, А ЛОГИКА

— Владимир Васильевич, ваше учреждение с самого начала создавалось на принципах бюджетного хозрасчета. Что из этого получилось?

— И сегодня наш опыт может быть полезен для многих, ибо рождается новая концепция здравоохранения: приняты российский Закон о медицинском страховании, Положение о новом хозяйственном механизме в здравоохранении, предоставляющие право лечебным учреждениям самим зарабатывать на жизнь. На хозрасчет переходят, например, все территориальные поликлиники.

С момента образования — 1986 г. — мы сразу вышли из рамок, в которые поставила медицину тоталитарная система управления. И не только за счет прекрасных помещений, построенных финской фирмой «Полар» и оснащенных современным импортным оборудованием. Но во многом благодаря заложенному в нас Свя-

тославом Николаевичем Федоровым механизму непотопляемости — делаем то, что логично, даже если эта логика противоречит приказу.

Не секрет, что большинство приказов и для нас, и для других медицинских учреждений писали неспециалисты, зачастую просто не знавшие наших проблем. Так, до сих пор в больницы носят передачи: кормят там плохо, поскольку есть приказ — не тратить больше полутора рублей в день. В свое время Федорову с большим трудом удалось включить платное питание в структуру комплекса. Теперь у нас есть прекрасное кафе для пациентов, где полтора рубля — бесплатный минимум.

— То есть вы игнорировали приказы Минздрава, облздрава?

— Ну, за невыполнение приказов могут и с работы снять. Просто мы сделали то, что в них не оговаривается. Например, нигде не приказано не иметь в клинике сауну и теннисный корт — у нас есть и то и другое. После операции наши пациенты живут в «трехзвездочном» пансионате, расположенном на втором этаже комплекса. Вместо больничных палат — одно- и двухместные номера с телевизором, телефоном, финской сантехникой. А по вечерам горничная предлагает чай.

С самого начала мы старались сделать так, чтобы удобно было прежде всего больным. Ведь не секрет, что медицина в стране в первую очередь обслуживала тех, кто в ней работает, их родственников, начальников. Мы решили: пусть больным будет у нас так же хорошо, как нашим родственникам. Мне кажется, это удалось.

— Как осуществлялось финансирование комплекса? Ведь такое отношение к пациентам требует больших денег...

— Ежегодно мы получали от Минздрава госзаказ — план операций на год с разбивкой по кварталам и по категориям, а от Минфина — нормативы затрат. И шло обычное для госпредприятия финансирование. Средства на научные разработки перечислялись в соответствии с темами, утвержденными по конкурсному принципу научным отделом головной организации. Мы обязаны были представлять в головную организацию смету расходов по разделам: наука, здравоохранение, спецсредства (кафе, пансионат, прямые договоры) и тарификации к ним. Эти сметы либо утверждались, либо что-то урезалось.

— Но это обычный порядок финансирования. В чем же выражалась ваша экономическая самостоятельность?

— Прежде всего в вопросах оплаты труда. У нас бригадный подряд: есть бригады врачей, медтехников, работников пансионата и др. В каждой — свое Положение, свой фонд зарплаты, который представляет определенный процент от общего фонда, уста-

навливаемого по нормативу. Внутри бригады заработок распределяет «маленький директор» — руководитель службы.

Как и любое хозрасчетное учреждение, мы имели право заключать договоры с предприятиями. Правда, при 100-процентном госзаказе это непросто. Сначала приглашали работников предприятия к себе на диагностику, работали интенсивно по пятницам, субботам. Постепенно организовали и выездную работу: закупили переносное диагностическое оборудование (стационарное весит три тонны), сформировали две выездные бригады. На месте проводили диагностику и приглашали, если требовалось, на операцию.

Заработанные на договорах деньги вкладывали в развитие собственной материальной базы — готовились к переходу на аренду. Наконец, в марте 1991 г. подписали с головным НИИ договор об аренде. Для каждого работника по особой шкале рассчитали величину арендного пая с учетом стажа, трудового и интеллектуального вклада. И все шло логично до «павловского» повышения цен. По идее после него мы должны были прогореть.

Цены на необходимые для операций материалы сразу подскочили в два раза. Если раньше искусственный хрусталик для имплантации стоил 35 руб., то после повышения — 70. Импортная игла, которой шьем глаз, стала стоить 6 дол. Но это, так сказать, «чистые затраты». А ведь как минимум в три раза выросли расходы на электроэнергию, тепло, воду, транспорт. Из-за большой нагрузки на диагностической линии увеличились расходы на ремонт. Запчасти подорожали. Чтобы наш комплекс продолжал работать, требовались затраты вдвое большие. Так, наши экономисты, вооружившись отечественными нормативными документами и американским классификатором, рассчитали на компьютере среднюю себестоимость операции по реальным ценам. Получилось около 450 руб. А расценки, утвержденные еще в 1982 г., остались прежними: Минздрав продолжал платить нам за операцию в среднем 270 руб., как и прежде. Между тем у нас 45% всех операций — особо сложные.

ОТ ГОСЗАКАЗА К САМОФИНАНСИРОВАНИЮ

— А основной источник дополнительных средств — хоздоговорные работы — тоже не покрывали возросшие затраты?

— Цены по ним, утверждаемые головным НИИ, не позволяли разбогатеть: средняя цена операции не превышала 300 руб, а диагностического обследования — 85 руб. Вот мы и задумались: как заработать? И додумались до простого и гениального хода — поехали на Север. Так началось наше предпринимательство. Северная надбавка сразу «подняла» официальную цену на 70%. В 1989 г. такие договоры сроком на пять лет мы подписали в Норильске, Якутии и Магадане. В них

включили и научно-исследовательские разработки. Я долго занимался северной офтальмологией, подготовил монографию по этой теме. А тут представилась возможность совместить науку с коммерцией. Нашим заказчикам мы должны подготовить хорошие методики на основе корреляционного анализа характерных для Севера заболеваний. Вот эти «северные» деньги и стали для нас своего рода страховым фондом. Часть их потратили на покупку диагностического оборудования, 700 тысяч вложили в новосибирский Левобережный коммерческий банк, выступив его учредителем. И не прогадали — банк хорошо сработал, через год наша сумма удвоилась. На дивиденды строим жилье для сотрудников — вступили в долю со строительным кооперативом, заплатили за участки под строительство коттеджей.

Но в основном держимся потому, что наши врачи работают очень напряженно — в операционные дни делают в среднем по 100 операций. Не менее тяжелая работа и на диагностике: необходимо осмотреть 150 человек, отобрать на операцию, внести коррективы в технологию, да еще 260 прооперированных на этажах лежат. Бригада из десяти врачей в течение дня имеет дело с 400 пациентами, а заработки почти как в обычной клинике. Но если там хирурги работают с 9 до 15.00, то у нас целый день, до 17.30.

— Непонятно, почему ваши хирурги мирятся с такой зарплатой? Ведь в кооперативе они могли бы зарабатывать много больше?

— Я думаю, их привлекает престиж работы и, конечно, забота фирмы о них. По утрам сотрудникам не приходится толкаться в общественном транспорте — всех привозят и увозят «икарусы», бесплатно кормят, а служба сервиса помогает и что-то купить. Почти все занимаются спортом: летом — теннис, зимой — горные лыжи. Строим две базы отдыха — одну на Обском море, другую на Алтае.

Но главное — особая, я бы сказал, семейная атмосфера. Отношения в коллективе неформальные, человеческие. Сам стараюсь не командовать, да и нет нужды опекать опытных сотрудников. За все время не издал ни одного приказа-наказания. Считаю, лучше пройти и не заметить, тогда больше гарантии того, что это не повторится. Люди сами видят свои ошибки.

— Но интенсивность их труда заставляет задуматься. На так называемой «автоматической линии прозрения», где делают стандартные операции, в том числе и керотомию — по знаменитой методике С. Н. Федорова, она особенно высока. Пациенты идут непрерывным потоком, каждого оперируют пять врачей. В течение дня им приходится делать одно и то же движение десятки раз. За счет чего обеспечивается безопасность пациента и успех операции?

— Принцип «автоматической линии прозрения» не в том, чтобы сделать как можно больше операций, а в том, чтобы пациента

прооперировал лучший хирург. Операция состоит из нескольких этапов — подготовительных и основного. Его и проводит самый опытный хирург, как правило, бригадир. Врачи сидят в наушниках, а на микроскопах стоят телевизионные камеры — в случае необходимости можно включить трансляцию и корректировать ход операции по телевизору. Когда идет уникальная операция, транслируем по всем каналам, в конференц-зал, даже в коридоры. Можно записать на видеокассету и смотреть в замедленном темпе, на стоп-кадрах.

Технология стандартных операций отработана до мелочей. Пациент вовремя приведен, уведен, анестезиологически обслужен. Все службы филиала работают на врача. Мы, наверное, единственная поликлиника в стране, где народ не толпится в приемной: количество мест точно рассчитываем и людей вызываем к сроку, он — до двух лет. Занимается этим особая служба — отдел писем.

Когда человек попадает к нам, то в регистратуре ему ответят на все вопросы, заведут карточку. С ней он идет на диагностику, если нужна операция — на анализы. Сроки сжатые: сегодня анализ — завтра операция. Сложных больных консультируют мои заместители, самых сложных — я сам. Четкая организация помощи больному и есть гарантия успешного лечения. Согласен, на линии прозрения больной недополучает врачебного тепла, но его заменяет высокий профессионализм.

Интенсификация была первой нашей заповедью, за счет нее и держимся. Но зачастую стоим на цыпочках, а, как сказал кто-то из великих, кажется, Мао Цзе Дун, на цыпочках долго не простоишь. Надо стоять на ногах, причем крепко. Работать так, как весь Запад, — интенсивно, но не перерабатывая.

В США цена средней глазной операции около 3500 дол., там хирург может позволить себе работать не больше трех часов в день. У нас же средняя зарплата врачей ниже средней зарплаты рабочих. А ведь не всякий рабочий согласится стоять у станка без перекуров целый рабочий день, да еще в огромном напряжении. И вот чтобы сохранить высокий профессиональный уровень, нормально жить самим и помочь тем из пациентов, кто не может оплатить диагностику и лечение, мы решили создавать коммерческие структуры. Это позволит постепенно перейти от госзаказа к самофинансированию.

ПЛОХОМУ ВРАЧУ НЕ ПЛАТИТЬ

— Что такое «коммерческие структуры» в вашей экономической практике?

— Желающих попасть к нам не убавляется. При этом многие и сами не хотят, чтобы их лечили бесплатно. Мы учредили малое предприятие «Ромашка». Пристроили к зданию комплекса крыло, оборудовали диагностический кабинет, поставили квалифицированного врача. За день через кабинет проходят от 15 до 20 боль-

ных. Если нужна операция и человек согласен, то завтра — анализы, послезавтра — операция. Ее стоимость 600 руб. Пациент сам выбирает хирурга. Качество — гарантируем, а если операция все же не помогает, деньги возвращаем.

— Вероятно, не все могут оперировать за коммерческую плату? А что от этого «имеет» рядовой сотрудник?

— Да, только опытные врачи будут работать на коммерческой основе. Но возможности есть у каждого — расти и получай. Сегодня порядок такой: за одну операцию 100—150 руб. идет хирургу, 10% прибыли предприятие платит за аренду, амортизацию, транспорт, 3% отчисляет в собес. Остальное пускаем на доплаты врачам, работающим на прежней системе оплаты.

— Кроме малого предприятия, как мне известно, создано товарищество с ограниченной ответственностью «Лантух и К°». Чем оно будет заниматься?

— В условиях рынка деньги будут у поликлиник, они и станут платить стационарам. Поликлиника может к нам и не направить: у нас дорого, а рядом — хоть и на плохом оборудовании, зато почти даром. Мы подготовились к этому: начали создавать систему диагностических кабинетов под эгидой общества «ЛиК». Оборудование предоставила фирма «Карл Цейс». Такие кабинеты уже работают в Новосибирске, Томске, будут также в Бийске и Барнауле. Пусть пациент сам выбирает, как это делается во всем мире. Подписали договор со страховой компанией АСКО, теперь у нас не болит голова о том, кто станет оплачивать наши услуги.

Собираемся и на бирже торговать. К примеру, предложим 100 обследований. Какое-нибудь предприятие может их купить и наградить своих работников. Замечу, что в отличие от многих биржевых дельцов мы будем продавать не чьи-то, а свои, классные, на уровне мировых стандартов услуги.

— С 1992 г. вводится государственное медицинское страхование, принят соответствующий закон. Но в нем, как мне кажется, не определены ни источники финансирования, ни стратегия распределения средств. Да и вряд ли предприятия, лишившись «финансовых костылей», станут добровольно платить страховку.

— Во всех цивилизованных странах механизм медицинского страхования давно отработан. Там люди относятся к своему здоровью серьезнее. В российском же законе многое действительно носит расплывчатый характер. Например, кто станет платить за пенсионеров? Нельзя забывать, что многие наши больные, прожившие жизнь при социализме, пришли к рынку с пустым кошельком и самые незащищенные — пенсионеры. Они еще и самые тяжелые в хирургическом плане.

В одной из американских клиник на первом этаже я видел штук двадцать компьютеров: прежде чем принять больного, проверяют

его счет. Вместе с тем там очень много разных фондов, которые дают деньги на операции. А мы? Отдаем 26% на «социальные нужды» и не знаем, на что их тратят государственные органы управления.

— И что же, по вашему мнению, можно сделать в наших условиях?

— Органы управления Россией должны выработать систему адресной социальной защиты. Благотворительных фондов и у нас великое множество, но средства из них уходят как вода в песок — неизвестно куда и сколько. Перекладывая часть своих забот на плечи коммерческих структур, государство по крайней мере должно вести грамотную налоговую политику.

Во всем мире медицина держится на спонсорстве. А у нас — по принципу «излечи себя сам». В итоге страдают самые несчастные из больных. Наше малое предприятие 3% прибыли перечисляет в собес. Этих средств только-только хватает на лечение ребят из новосибирской школы слабовидящих. Давать больше пока не можем — предприятие работает всего несколько месяцев, еще не окрепло. Но если нам наполовину скостят местные налоги, сможем лечить бесплатно и стариков, и детей. Это можно решить уже сегодня, на местном уровне.

— Какие еще моменты вы считаете важными при переходе к медицинскому страхованию?

— Страховые кампании должны создаваться на альтернативной основе. Нельзя допустить монополизма Госстраха: деньги опять уйдут в неведомые государственные закрома. А если начнется борьба за клиента, который «всегда прав», это и нас будет подстегивать. Но и страховые компании не могут начинать с нуля — нужен первоначальный и немалый взнос.

Еще один принципиальный момент — необходим независимый институт экспертов, способных объективно разобрать конфликтную ситуацию. До сих пор у нас нет законов, защищающих больного и регламентирующих работу врача. Бесправны и тот и другой. Страховая медицина — это когда приходит агент и спрашивает: почему за такого-то больного надо столько-то платить? А я ему показываю бумагу с перечнем всего, что сделано больному, по сегодняшним ценам.

Первый шаг в страховую медицину — это стандарты и классификаторы болезней и медуслуг. Как во всех странах. Но союзные институты с колоссальным числом сотрудников и не подумали этим заняться. До сих пор в основе расчетов — дурацкий койкодень. Неважно, по какой схеме пойдет лечение больного — 17 руб. отдай и все. А надо — рассчитать до копейки себестоимость каждой услуги, учесть все до клочка ваты, до капли лекарства. Дальше, как из кирпичиков, сложится себестоимость операции.

Нам пришлось проделать эту работу самим. Теперь у нас есть стандарты по каждой стадии заболевания. Например, глаукома первой стадии — одна стоимость, второй — другая и т. д.

— Итак, медицина становится платной?

— Это вопрос непростой, и прежде всего с моральной стороны. К сожалению, действительно есть такие «коммерсанты», которые хотят получать, ничего не вкладывая, — это и к медикам относится. Но со временем они уйдут. Платная медицина потребует от врача высокого профессионализма и ответственности.

Недавно я прооперировал поляка. Он заплатил за операцию 1700 дол. Но и ответственность у меня была не менее высокой: я понимал, чем все может кончиться. На Западе за такую операцию ему пришлось бы заплатить 3500 дол. Но там гарантии: если что-то не так, пациент подает в суд и хирург платит неустойку. Многие наши врачи привыкли получать, ни за что не отвечая. А как еще заставить уйти плохого врача? Только перестать ему платить.

Если медицина не начнет зарабатывать, а будет по-прежнему питаться из общего котла, она так и останется нищей. Посмотрите вокруг — ветхие помещения, нет самых необходимых лекарств, крайне низок уровень технической оснащенности. А в специализированной медицине даже только что созданное новшество быстро устаревает, раз в два-три года технологию надо обновлять, а раз в пять лет — менять. Иначе потеряем престиж.

ХОТЬ НА ПОЛГОДА ОПЕРЕЖАТЬ ВРЕМЯ

— Вы пользуетесь «валютной» технологией, которая родилась на Западе. И ее надо обновлять раз в два-три года. Насколько это реально?

— Технологии, которыми мы владеем, на порядок выше того, что есть в Союзе. Нет отечественных аналогов ни технологии изготовления игл, которые требуются каждый день, ни технологии компьютерных приборов, определяющих рефракцию. Наши стерилизаторы не заменят шведский автоклав, который обслуживает оперблок.

Но самое печальное — при нашей интенсивности все быстро изнашивается. К примеру, после каждого обследования на компьютерном томографе стоимостью 25 тыс. дол. надо отложить 5 дол. на запчасти. А валютные пациенты к нам не едут — слишком далеко. Конечно, кое-что перепадает от Федорова, но филиалов — двенадцать, а его возможности небезграничны. Но мы постоянно в поиске, и сегодня уже наметились пути.

В ноябре 1991 г. участвовали в выставке «Медицина-91» как представители западногерманской фирмы «Карл Цейс». Первый же опыт оказался удачным — наш стенд привлек внимание серьезных фирм. Они предложили нам представлять их продукцию на советском рынке. Оплата — запчастями. Другой путь — выносить

услуги на периферию. Сделали два филиала: одно СП в Южно-Сахалинске с японско-советской фирмой «Диана», причем фирма вложила валюту, а мы вместе с Сахалинстроем построили здание. Второй филиал собираемся делать в Польше.

— Еще в 1988 г. газеты писали о вашей совместной с новосибирским Институтом теплофизики оригинальной разработке эксимерного лазера, которым оперируют при миопии, как о «большой надежде» офтальмологов. Какова его дальнейшая судьба?

— Такая технология была разработана на уровне лабораторного макета, получено авторское свидетельство, патенты Испании, США. Но пока мы искали деньги на «доводку» лазера, приехали американцы, посмотрели наших больных и уехали — ни слова, ни полслова. Убедились, что технология пойдет, вложили 300 тыс. дол. — и через год у них был лазер. А если бы какое-нибудь крупное военное предприятие сказало нам тогда: доводите до ума, мы возьмемся за выпуск, — то был бы эксимерный лазер советским.

— А не случится, что офтальмология повторит печальную судьбу отечественной фармацевтики и окажется на задворках западных технологий?

— Надеюсь, не случится. Половина операций, которые мы сегодня делаем, — высшей категории сложности. Это, к примеру, врожденные глаукома и катаракта у детей до года. У нас мощный комплекс по косоглазию, своя сибирская школа по выработке бинокулярного зрения: ребенок к семи годам уходит от нас излеченным. Нигде в мире этого не делают.

Научные исследования ведутся непрерывно. Чтобы не отставать каждый год на порядок, будем предлагать свои ноу-хау западным фирмам и создавать совместные предприятия по производству современного технологического оборудования.

— Владимир Васильевич, судя по вашему рассказу, первый опыт предпринимательства в медицине оказался удачным. Но экономика — среда вероятностная. Бывают ли ситуации, когда приходится принимать решения, не владея всей информацией? И чем вы тогда рискуете?

— Прежде всего именем. В рынке, если потерял имя — прогорел. Считаю, что нет ничего дороже репутации. Заниматься коммерцией, тем более в медицине, надо серьезным людям с чистыми руками. Не так, как это делают некоторые медицинские кооперативы. В них иногда работают хорошие специалисты. Но кроме имени такого специалиста, у кооператива ничего нет: ни сервиса, ни материальной базы, ни ясной перспективы. Они спешат заработать.

Я считаю, прежде чем брать, надо вложить деньги в хорошее дело.

Всегда придерживаюсь формулы: «Есть доверие между партнерами — будет бизнес, нет — не будет», и еще: «Если мы оказываем друг другу услуги на одинаковом уровне, то наше партнерство с другими коммерческими структурами — 50:50». Пример — наше сотрудничество с Левобережным банком. Есть заповедь, нарушать которую медики не должны: нельзя делать деньги на здоровьи людей. А где врачам взять стимулы к гуманизму? В Бога не верим, кодекс строителя коммунизма уничтожили. Остается — экономика.

— В 1992 г. не будет госзаказа, а вместе с ним и финансирования. По какому пути пойдет «Микрохирургия глаза»?

— Наш филиал становится приватным, и на правах юридического лица войдет в акционерное общество закрытого типа «Микрохирургия глаза». Получили приватизационный проект, изучаем. Многие вопросы требуют серьезных размышлений.

Как разделить внутри филиала его собственность, например? По какому принципу распределять между сотрудниками акции на 11 млн руб. — то, что мы заработали на хоздоговорах? Напрашивается — поровну. Мы пошли другим путем, решили учитывать «интеллектуальную собственность». Например, у нас есть интересная методика реваскуляризации заднего полюса глаза. По ней идут неоперабельные больные, которых раньше и не брали, — люди слепли и все. Сейчас оперируем, и не то чтобы возвращаем зрение, но во всяком случае стабилизируем. Допустим, провели 200 операций, каждая стоит 270 руб., получается около 50 тыс. Чьи они?

Много можно привести примеров, когда срабатывает интеллект и получаются большие деньги. Интеллектуальный труд ценится во всем мире. Человек вроде «ничего не делает» — просто думает, а ему платят больше всех. И такие люди есть в каждой фирме. А если над технологией работал коллектив, значит, интеллектуальная собственность коллективная. Садимся и делим. Сотрудник может наукой и не заниматься, а зарабатывать в общий котел за счет другой деятельности, которая станет оцениваться по принципу «вклада в дело». А я мечтаю о том, чтобы команда управляющих была умной и мы хотя бы на полгода опережали время.

Беседовала Н. ОРЛОВА,
кор. ЭКО



Б. П. ОРЛОВ,
доктор экономических наук,
Новосибирск

К КАКОМУ



Пример развитых стран Запада и заверения советского руководства о переориентации экономического роста на всемерное удовлетворение потребностей людей породили ожидания скорого улучшения жизненных условий. Хотелось бы предупредить об иллюзорности некоторых складывающихся представлений: во–первых, о возможности довольно быстрого выхода из нынешнего состояния экономики, во–вторых, о возможности формирования в нашей стране рыночной экономики западного образца.

РЫНКУ МЫ ИДЕМ?

ПОТЕНЦИАЛ ПЕРЕСТРОЙКИ

Добиться стабилизации — преодолеть спад производства и вызванное им снижение жизненного уровня — первоначально намечалось в течение одного-двух лет, т. е. в 1990—1991 гг. Однако последние прогнозы не столь оптимистичны. Так, Л. И. Абалкин ожидает стабилизации лишь к середине настоящего десятилетия. По мнению зарубежных экспертов, продукция промышленности СССР может сократиться в 1993 г. по сравнению с 1989 г., когда она достигла максимума, более чем на одну треть.

Перестройка началась в «неудачный» для страны период, когда неизбежность стагнации производства проявилась достаточно четко. Возьмем динамику такого обобщающего показателя хозяйственной деятельности, как произведенный национальный доход: по данным официальной статистики, приукрашивающей действительность, его приросты по пятилетиям изменялись следующим образом: 1966—1970 гг. — 45%, 1971—1975 гг. — 32, 1976—1980 гг. — 23, 1981—1985 гг. — 19, 1986—1990 гг. — 7%.

По независимым оценкам некоторых советских экономистов, последнюю пятилетку характеризовал нулевой прирост национального дохода. Это означает, что производственный потенциал полностью исчерпан. От него нельзя ожидать ни радикального обновления ассортимента выпускаемой продукции, ни ее значительного увеличения, ни повышения эффективности производства. Средний возраст промышленного оборудования — около 30 лет, т. е. Советский Союз отстал от стран Запада на 2— 3 поколения машинной техники. Несовместима с рыночным хозяйством и структура промышленности: лишь 10% стоимости ее основных производственных фондов приходится на группу Б, а 90% — на предприятия, изготовляющие средства производства и продукцию для военного потребления. При этом машиностроение, которое на Западе ориентировано на потребительские товары, в СССР милитаризировано. Так, по некоторым оценкам, 60% его продукции составляют изделия военного назначения, а с учетом оборудования, поставляемого военным заводам, эта доля повышается до 80%.

Следовательно, придать социальную ориентацию экономическому росту практически невозможно и призыв к ней был в принципе нереализуемым. Только рыночное хозяйство, как показал мировой опыт, способно придать экономическому росту гуманитарную направленность. Необходима глубокая структурная пере-

стройка, которую невозможно провести за относительно короткий срок.

Учитывая скудность инвестиционных возможностей страны, выход на желательную траекторию экономического роста, когда после оживления хозяйственной деятельности можно будет рассчитывать на ее ускорение, потребует не менее 20—25 лет. Есть и другие серьезные препятствия формированию рыночного хозяйства: политическая нестабильность, неразвитость рыночной инфраструктуры, особенно средств коммуникаций; слабая связь советской экономики с мировым хозяйством, близкое к катастрофическому финансовое положение страны. Душевой размер экспорта в СССР в 1988 г. был в 8,6 раза меньше, чем в остальных странах ЕЭС. Из-за резкого обострения хозяйственных затруднений позиция страны в мировой экономике заметно ослабла. Вследствие этого, а также из-за политической нестабильности страна теряет привлекательность как объект приложения зарубежных инвестиций. Рейтинг бывшего СССР в последнее время снизился даже в сравнении с развивающимися странами Латинской Америки, Индией. Состояние государственных финансов искаженно отражает экономическую действительность, реальные процессы воспроизводства. Государственный долг бывшего СССР и зарубежные кредиты используются для компенсации беспримерной бесхозяйственности, идут на финансирование жизни не по средствам, в том числе на поспешно принятые, непосильные социальные программы, поступления от которых не создают сильных мотиваций для стимулирования хозяйственной активности. Денежное обращение расстроено галопирующей инфляцией. Индекс инфляции вырос с 10—11% в 1989 г. до 23% в 1990 г. и, по очень осторожному прогнозу, может достичь к концу 1991 г. 40%.

ПРЕПЯТСТВИЯ РЫНКУ

Пожалуй, наибольшие трудности перехода будут связаны с преодолением всеобщей дефицитности потребительских товаров, которая наиболее ярко выражает исторически сформировавшийся в СССР разрыв между производством и потреблением[1]. Без этого невозможна мотивация к трудовой активности рядовых работников и разворачивание предпринимательской деятельности.

Другим главным препятствием, по моему мнению, будет психологический барьер на пути к рынку. С одной стороны, в течение многих десятилетий в сознание населения страны насаждалось отрицание всеобщности рыночных отношений, необходимости предпринимательства. С другой — сложившиеся нормы, черты трудового поведения имеют антирыночную направленность.

1 В 1990 г. по 1200 обследуемым товарам степень дефицита достигла 97% (Экономика и мат. методы, 1991, т.27, вып. 3. С. 554).

Патриарх Московский и Всея Руси Алексий II при вступлении Б. Н. Ельцина на пост Президента РСФСР с горечью отмечал: «Три поколения людей выросли в условиях, отбивавших у них желание и способность трудиться», образ жизни «на деле отучивал людей от самого обычного труда, от прилежания, от инициативы». 25% из 1,5 млн опрошенных москвичей на один из вопросов анкеты ответили: «Наш народ не любит и давно разучился по-настоящему работать»[2].

Рыночные связи основаны на доверии между контрагентами, на их добропорядочности, повышенной требовательности к себе и другим, чувстве долга. Все это составляет деловую этику менеджера. Многомиллионные сделки заключаются в США, Японии и других странах по телефону, и никто не сомневается в надежности поставок. Антитезой этому в СССР являются такие признаки отсутствия экономической культуры, как ненадежность договоренностей, нарушение обязательств, обман, мошенничество, узколобый групповой эгоизм, лживость хозяйственников, безответственность и т. п.

В последнее время проявляются грозные признаки люмпенизации общества. Это беспримерный масштаб преступности, алкоголизм, бытовое хамство, вымогательство, попрошайничество, многообразные проявления агрессивности, вандализма, жестокости. Известный политолог А. Кива не без оснований считает советское общество люмпенизированным.

Не только предпринимателей, но и рядовых работников в развитых странах характеризует высокое чувство гражданственности, проявляющееся в традиционном уважении к закону, власти, а также чувстве ответственности не только за свои, но и за чужие действия, промахи. Советских же людей характеризуют столь же традиционные неуважение к закону, стремление уклониться от общественных обязанностей, игнорирование принятых в цивилизованном обществе правил поведения.

Формирование новой модели трудового и общественного поведения, соответствующей жестким требованиям рыночной экономики, — это длительный процесс, в ходе которого, возможно, произойдет смена поколений.

Заглавная фигура рыночного хозяйства — предприниматель. Однако в СССР предприимчивость рассматривалась не только как предосудительное, но и уголовно наказуемое деяние. Предпринимательство вытеснялось с помощью чрезмерных налогов и других административных мер с конца 20-х годов и обрело нелегальное существование в недрах теневой экономики. Сплошная коллективизация выбила предпринимателей из аграрного сектора. Предприимчивые люди, презрительно именовавшиеся хапугами, спекулянтами, торгашами, считались социально чуждыми. Даже мелкое предпринимательство (например, товарное цветовод-

2 Московская правда 11.11.91.

ство, выращивание ранних овощей и зелени, пошив и ремонт одежды и обуви) преследовались под лозунгом искоренения «нетрудовых» доходов. В массовом сознании настойчиво подогревается ненависть к кооператорам, фермерам и другим «частникам», якобы несправедливо получающим «слишком большие доходы» и грабящим «трудяг».

Инициатива сильных, энергичных людей, желающих заняться предпринимательством, наталкивается на юридические, административные препятствия, на тяжелый налоговый гнет, ограничения кредитования и т. д. Предпринимательская деятельность все никак не может обрести свободы — этой основы рыночных отношений. С другой стороны, многих предпринимателей отличают юридическая неграмотность, соседствующая с правовым нигилизмом, незнание азов финансирования, маркетинга, менеджмента, внешнеторговых процедур и правил.

Современных советских предпринимателей мало интересует репутация честного бизнесмена. «Каждый русский партнер, — свидетельствует американский професор Джон Хьюко, — обещает все, чего мы желаем. Потом выясняется, что из обещанного ничего нет». Стремление урвать и сбежать — едва ли не определяющее в воровской психологии немалой части предприимчивых людей.

Поражает крайняя профессиональная беспомощность многих руководителей хозяйственных организаций в экономических и юридических аспектах предпринимательства. Директора — как правило, «технари», воспитанные в духе затратного хозяйствования, — отличаются пренебрежительным отношением к экономике производства и коммерции, анализу хозяйственной деятельности, разработке прогнозов экономической ситуации, альтернативных вариантов развития предприятия. Хозяйственники привыкли к фондированному распределению ресурсов и обеспеченному сбыту своей продукции. Им не свойственны коммерческая предприимчивость и тем более готовность к рискованным акциям.

Многие хозяйственники набили себе руку на приписках, очковтирательстве, надувательстве. Диктат и волюнтаризм партийного руководства воспитали у хозяйственников конформизм, соглашательство с бездумными, подчас авантюристическими действиями руководителей, покорность их воле, пренебрежение к подчиненным, потерю чувства самоуважения и т. д.

Финансовое положение хозяйственных единиц неустойчиво, так как зависит не от их функционирования, а от административных решений государства: централизованного изменения цен, тарифов за услуги, налоговых ставок, норм изъятия средств в пенсионный фонд, амортизационных отчислений в бюджет и т. д. Например, резкое повышение розничных цен в апреле 1991 г., увеличение платежей в пенсионный фонд и другие меры болезненно отразились на финансовом положении многих хозяйствующих организаций.

Препятствуют рыночным отношениям рост национализма, межнациональные распри, стремление руководителей многих республик и других административно-территориальных образований к автаркии, в частности административные запреты на вывоз продукции, его ограничения с помощью лицензирования и т. п. Попытки перехода на так называемый региональный хозрасчет привели к стремлению отгородиться от единого экономического пространства.

ПУТИ ЧЕРЕЗ ПРОПАСТЬ

В мировом хозяйстве, по выражению В. Коллонтая, функционируют рыночные экономики различного типа — цивилизованно-индустриальная и рвачески-спекулятивная. Первая характеризует развитые страны, прошедшие длительный путь буржуазной эволюции хозяйства, где столетиями отлаживались механизмы рыночной экономики. В давние времена пустила глубокие корни демократия и сформировалось правовое государство; различные политические силы достигли согласия при решении важнейших политических, государственных, социальных проблем. Сложилось относительно однородное общество, в котором ведущее положение занял так называемый средний класс. Уровень жизни достаточно высок, нет социальной конфронтации, Большую роль играют нормы и ориентации, воспитанные религией.

Однако советское общество не готово к восприятию этой прогрессивной модели рыночного хозяйства ни с экономической, ни технологической, ни социальной, ни с психологической сторон. Народное хозяйство СССР характеризуют глубокие межотраслевые диспропорции, делающие ненадежными связи по производству и потреблению; отсталость технологии и устарелость производственного аппарата, слабая ориентация на личное и семейное потребление и неспособность промышленности продуцировать многие виды продукции и услуг, потребляемые населением развитых стран; невосприимчивость к технико-технологическому прогрессу; низкая эффективность народнохозяйственных затрат и т. д.

В составе населения мал удельный вес среднего класса, зато высока доля люмпенизированных элементов. Правовое общество в СССР еще не сформировалось и возникнет не скоро. Психологический облик населения, его отношение к труду, к инновационной деятельности, характер межличностных связей также далеки от норм цивилизованно-индустриальной модели рынка. Его развитие в СССР скорее всего пойдет по пути адаптации к рваческо-спекулятивной модели, «освоенной» развивающимися странами Африки и Азии, с ориентацией на посредническую деятельность, приносящую крупные доходы за счет быстрого оборота торгового капитала.

Мощный импульс посреднической деятельности капитала дает теневая экономика. Ее доходы формируются в основном не в сфере производства, а в сфере распределения и перераспределения. Замечу, кстати, что гнев общественного мнения по поводу нее у нас искусно направляется лишь в сторону воротил теневого бизнеса — «миллионеров», а также наиболее удачливых кооператоров.

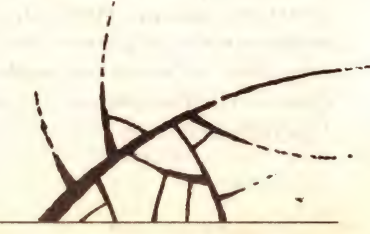
На самом деле истоки теневой экономики — это прежде всего ручейки нетрудовых доходов несунов и других рядовых работников (продавцов, строителей, шоферов, бульдозеристов, проводников поездов, сантехников, сторожей и т. д.), использующих государственные либо колхозные средства производства как свою собственность. По данным социолога Е. Старикова, во второй половине 80-х годов в теневой экономике было занято около 30 млн человек [3], или примерно четвертая часть работников. Именно рядовые «труженики» — основа функционирования наркомафии, алкогольной мафии, кланов таксистов и т. д.

Небывалая бюрократизация управления в СССР также благоприятствует формированию спекулятивно-рваческого рынка. Она служит источником формирования коррупционных доходов, держащихся именно на посреднических услугах. По наблюдению В. А. Лапинина, генерального директора советско-английской компании, в СССР взяточничество «достигло... масштабов, нигде в мире невиданных» [4]. И ничто пока не в состоянии оградить общество от вакханалии коррупции.

Функционирующий в СССР капитал, действующий как в скрытой форме (теневая экономика), так и открыто (кооперативы, ассоциации, руководимые коррумпированными деятелями) несет в себе сильный корыстно-рваческий потенциал. Он склонен к примитивным формам обмена, приносящим баснословную прибыль, которая характеризовала раннекапиталистическую стадию развития общества.

Корыстно-рваческое поведение свойственно широким слоям населения. Оно охватило даже верхний эшелон управления, о чем свидетельствует, в частности, недавняя история с «тихой» приватизацией государственных дач, которая проводилась при благосклонном отношении бывшего председателя Совета министров.

Переход от рвачески-спекулятивной модели рыночного хозяйства к цивилизованно-индустриальной будет, по-видимому, длителен. Это зависит от продолжительности формирования новой структуры производства, ориентированной на потребление.



3 Знамя 10.89. С. 192.

4 Известия 12.06.91.

ПРИЗНАКИ СОВЕТСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Н. М. ВЛАСОВА,
кандидат психологических наук,
Институт соционики, Новосибирск

Наше общество трудно назвать здоровым. Свои диагнозы предлагают экономисты, юристы, управленцы, специалисты-профессионалы. Хотим внести лепту и мы, психологи. Объектом нашего диагностического анализа было мышление советского человека.

1. ВЗГЛЯД В ПРОШЛОЕ

Два вопроса: «Кто виноват?» и «Что делать?» считаются извечно русскими. Но второй, конструктивный, сегодня занимает наши умы ничтожно мало. Мы зациклились на анализе прошлого, поиске виновных, жаждем мщения и главное — расходуем на это свое время, интеллект и энергию. Мышление постоянно обращено в прошлое. На поиски выхода из тупика ничего не остается. Это напоминает автомобилиста, который едет вперед, смотря все время в зеркало заднего вида.

В Грузии говорят: «Вместо того чтобы проклинать тьму, лучше иди и поищи свечку». Мы же вот уже шесть лет клянем собственные потемки.

2. КТО ВИНОВАТ?

Трудности, отклонения от нормы могут зависеть от людей (их неумение, отсутствие способностей, знаний или нежелание что-то делать). Причинами могут быть и какие-то обстоятельства (сложность достижения цели, отсутствие ресурсов, порочность системы, случайные факторы и т. п.). По статистике 86% всех отклонений по «вине» второй группы причин, и только 14% относятся к людям. Казалось бы, нужно искать причины отклонений там, где они чаще всего бывают. Но не тут-то было: всегда пытаемся найти виновных и наказать.

3. СОРИНКА В ЧУЖОМ ГЛАЗУ

Сознание людей зачастую направлено на то, что должны делать другие, и только туда. Все, что должны делать они сами, находится как бы в зоне «слепого пятна». Это приводит к параличу ответственности.

Мы расспрашивали многих рабочих и служащих, пытались узнать, что же мешает им хорошо работать. Помехи и преграды они видят в системе, в законах, в отсутствии ресурсов и т. п., т. е. в том, что должны устранять другие, вышестоящие структуры и люди. Все, что могли бы сделать они сами в этой ситуации, не осознается. Проблемы, решение которых зависит от других, поглощают у них весь имеющийся ресурс внимания, времени и энергии.

4. ВОЖДИЗМ

Ориентация на вождя, абсолютизация его силы приводит к тому, что недоучитываются силы и способности тех, кого ведут. Отсутствие героев — это показатель зрелости общества. Все лучшие компании мира отличаются тем, что умело используют потенциальные способности своих работников. Вместо привычного для нас единоначалия или коллегиального метода принятия решений они используют так называемый партисипативный, или групповой метод: решение принимают сами работники.

Осознание того, что каждый человек что-то значит и что-то может, перестраивает нашу жизнь. Но зрелым наше общество пока не назовешь.

Вождизм опасен и для тех, кто управляет. Вера в себя, в свое предназначение вести за собой — это путь к патернализму, к стремлению решать за других.

5. НАДО И НЕЛЬЗЯ

Есть два вида барьеров, которые люди сами ставят перед собой. Это императивы «надо», «нужно», «должно» и запреты «нельзя», «мы не можем», «нам никто не позволит» и др. Эти барьеры настолько часты и так сдерживают полет мысли, что напоминают вешки слалома. Но любые запреты и указания ограничивают мышление. «Надо» и «нельзя» — как два чудовища, которые живут в нас и сдерживают наши возможности.

Задайте себе вопрос: «Что будет, если мы это не сделаем?» И если ответа не найдете (а это очень часто бывает), то ваше «надо» можно отбросить и пойти другим путем. Или наоборот: «Что произойдет, если мы это сделаем?» И если ничего страшного, а вам очень хочется, смело отбрасывайте «нельзя».

6. ЛОЗУНГОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

Мы воспитывались на лозунгах. Они сопровождали нас везде и всюду, призывали, наставляли, указывали путь. «Народ и партия едины», «Боритесь за звание ударника коммунистического труда», «Повысим качество продукции»... Наше мышление стало таким же неконкретным и шаблонным. Цели совещаний, сессий, собраний ставятся в терминах процесса (обсудить, повысить, улучшить), а не результата. Во время третьего Съезда народных депутатов РСФСР нами были проанализированы все предложения депутатов. 80% этих предложений напоминали лозунги: повысить дисциплину, бороться со спекуляцией и др. Какие конкретно меры могут повысить дисциплину? Что такое хорошая дисциплина? Дисциплина — это цель или средство? Этими вопросами никто и не озадачивался.

«Лозунговое мышление» рождает поверхностные предложения, идеи. У людей создается иллюзия завершенности своей миссии. Сформулировал яркий лозунг — и вроде бы сделал свое дело.

Лозунговый способ выражения своих мыслей рождает непонимание, неудовлетворенность людей от общения и, главное, вместо конкретной деятельности приводит лишь к разговорам о ней.

7. ПРОТИВОРЕЧИЯ ВЫЗЫВАЮТ ИСТЕРИЮ

Мы жили в безальтернативном обществе, в обществе однообразия. Унификация, единая идеология, отсутствие выбора разрушили нормальное мышление нации. Споря

на съездах, собраниях, в очередях, люди доказывают свое, не признавая право партнера на другую позицию. Они не видят слабых моментов своих предложений, обращая внимание только на слабости своего противника. Люди не могут договориться, потому что нетерпимы друг к другу.

8. ОГРАНИЧЕННЫЙ ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ

Мы живем настоящим днем, ориентируясь на ближайшее время. Далеко не заглядываем, не анализируем, не прогнозируем возможные последствия. У алкоголика временной горизонт — одни сутки. Что будет потом, его мало интересует. У начальника цеха — один месяц. Все его мысли вращаются в этом времени — времени выполнения плана. У участников съезда, собрания и т.д. — время совещания. И неудивительно, что если что-то происходит, то застает нас врасплох. Приходится по ходу преодолевать возникшие препятствия.

9. НЕОТВРАТИМОСТЬ НАКАЗАНИЯ

В нашем мышлении происходит сдвиг в сторону кнута. Посмотрите, как работают ГАИ, система служб техники безопасности, милиция, школа и многие другие. Сколько борются с нарушениями дисциплины в школах, вузах, на предприятиях, искореняют преступность и преследуют нарушения правил техники безопасности и правил дорожного движения! А их кривые растут и растут вверх. Неудачи пытаются объяснить: дескать, мало мы наказываем, нужно покруче. В Библии есть запреты: не убий, не укради и др. А если убил, украл — значит, нарушил запрет. За нарушением должно следовать наказание в соответствии с тяжестью вины. И это нормально.

Но вот другая заповедь: возлюби ближнего своего как себя самого. А человек не хочет любить ближнего. Вы заставите его с помощью наказания возлюбить? Наверное, нет. Следовательно, нужно искать другой путь. Что сделать, чтобы заслужить его любовь? Кнут не подойдет. Тут нужен пряник. А его-то обычно и жалко.

НАШИ БЕДЫ ПОДДАЮТСЯ ЛЕЧЕНИЮ

Если климат на предприятии можно описать в таких терминах, как «циничность», «скептицизм», «депрессия», «сомнение», «агрессия», если уровень морали и командный дух оказались низкими, если у людей нет видения перспектив и приверженности предлагаемым сверху преобразованиям, то любые сверхинтересные теоретические модели, законы останутся на бумаге. В лучшем случае они будут вяло осуществляться, в худшем — торпедироваться.

Можно ли изменить ситуацию ?

Чтобы человек захотел что-то делать, он должен осознавать цель и конечный результат, понимать смысл и значимость своей деятельности, верить, что вероятность достижения цели достаточно велика, понимать меру и форму своей ответственности, быть заинтересованным, иметь достаточную степень свободы, представлять свои выгоды и потери и их вероятность и многое другое. Если все эти моменты (назовем их факторами побуждения) сложились неблагоприятно, то у человека рождается отрицательное отношение к своей деятельности. При благоприятном их стечении рождается приверженность делу.

Каждый имеет представление об отдельных таких факторах и отдельных их сторонах. Для побуждения же нужно иметь полную, системную картину. Запустить трудовую активность можно лишь сформировав такую картину. Она составляется, как мозаичное панно, из множества отдельных представлений. Но в итоге оказывается отраженной в сознании участников.

Всего этого можно достичь через дискуссии, проблемные деловые игры, провести их может приглашенная на предприятие группа управленческих консультантов.

Люди начинают хорошо представлять конечные цели, их важность и значимость, свое место в общей деятельности, свою меру ответственности, свои выгоды и возможные потери, барьеры и препятствия, степень риска, наличие средств и ресурсов, права и обязанности.

Другая проблема — устранить «силы сопротивления», т. е. то, что снижает активность или переключает ее на другое, приводя к издержкам и пустым потерям времени и энергии. Это как объективные барьеры (отсутствие ресурсов, неэффективные законы и т. п.), так и субъективные (стереотипы, привычки, установки людей, их незаинтересованность, неумение и т. п.). Последние легче поддаются воздействию. Казалось бы, ими и нужно заниматься. Но, как мы уже отмечали, люди предпочитают тратить время и энергию, ругая правительство, систему, плохие законы и т. п.

Нейтрализовать силы сопротивления можно двумя путями. Первый — это анализ объективных преград и препятствий и принятие решений по их устранению. Второй — это устранение внутренних субъективных сил. Через дискуссии и процедуры, где эти преграды осознаются и обозначаются, анализируется их эффективность и разрабатываются новые модели поведения и мышления.

Через 2—3 месяца работы этой группы со всем коллективом трудовая активность резко возрастает. Все это вполне реально и осуществимо.

Десант консультантов вроде бы включает свет. Свет действительно зажигается. Но происходит это в сознании людей.

Итоги такой работы мы представляем путем сравнения с ее начальным этапом.

НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП	КОНЕЧНЫЙ ЭТАП
На уровне коллектива	
1. Низкая трудовая активность.	1. Высокая трудовая активность.
2. Управленческая команда, рабочая масса и общая масса специалистов.	2. Множество слаженных команд, в среде рабочих и специалистов. (по типу «кружков качества»).
3. Нет навыков коллективных способов принятия решений.	3. Освоены методы и способы коллективного принятия решений. Есть спикеры, т. е. ведущие «кружков качества».
4. Не решаются проблемы предприятия, связанные с мотивацией.	4. Разработаны программы деятельности по управлению мотивационными факторами работников.
На уровне отдельной личности	
1. Единоначалие в принятии решений.	1. Партисипативное управление.

2. Управление по отрицательным отклонениям.	2. Управление путем подкрепления позитивных отклонений.
3. Субъективизм в оценке труда исполнителей.	3. Оценка труда с помощью разработанных показателей оценки деятельности служб и подразделений.
4. Ориентация на руководителя («вождизм»). Приписывание ответственности за состояние дел вышестоящим структурам.	4. Принятие на себя персональной ответственности.
5. Разрозненные, неполные, несистемные представления о жизнедеятельности коллектива и его членов.	5. Осознание всех деталей общей картины жизнедеятельности коллектива, его проблем и способов решения.
6. Доминирование аналитического подхода к решению проблем (поиск причин и виновных, анализ ситуации).	6. Переход к конструктивному решению проблем (поиск путей выхода из ситуации).
7. Ограниченный временной горизонт при принятии решений.	7. Учет и прогнозирование перспектив в процессе принятия решений (последствий, барьеров, оценки риска).
8. Лозунговое (неконкретное) мышление при принятии решений.	8. Конкретное мышление на уровне образов и конкретных действий.
9. Эмоциональные способы разрешения конфликтов. Преобладание тактики конфронтации при разрешении противоречий.	9. Осознание преимуществ тактики сотрудничества и рациональных способов и приемов разрешения противоречий и конфликтов.

* *

НАЗВАЛСЯ ГРУЗДЕМ...

Ельцин обещал германским предпринимателям, что примет все меры для сохранности их вкладов в российскую экономику, несмотря на возрастающую ее нестабильность. Вырученные рубли капиталисты смогут немедленно вкладывать в приватизированные предприятия. Приватизация, мол, будет опережать инфляцию. Оказывая помощь нам, Запад помогает себе, создавая огромный рынок. Слушая эти наивности, деловые люди, верно, усмехаются про себя. Им, конечно, было выгодней иметь дело с Минвнешторгом — тот аккуратно расплачивался валютой, вырученной от продажи сырья и оружия. Солидные промышленники и коммерсанты привыкли к развитой инфраструктуре, надежной валюте, клиентам, партнерам.

Бизнесмены, входящие в ненадежные и малосимпатичные «совместные предприятия», здорово рискуют, — это авантюристы и спекулянты. Они не производят, а торгуют. Чем и как с ними расплачиваются (не рублями же) — покрыто тайной и, стало быть, нечисто. Такие деятели нас не спасут. Не могут политики и экономисты быть столь наивными, чтобы этого не понимать. Предлагают западным инвесторам вкладывать деньги в государственные предприятия, которые затем будут приватизированы способом, насчет которого не пришли еще к окончательному соглашению. Только безумцы могут на это согласиться, но среди богачей дураков мало. На

приватизированных предприятиях бывшей ГДР потребовалось полностью сменить устаревшее оборудование.

Надежды «на дядю» — результат некоммерческого мышления. Наш коммерсант по натуре не экономист, а спекулянт. Он норовит проехаться за счет дураков, которых работа любит. С этой целью пускаются в ход лирические излияния, подобные тем, которыми десятилетиями дурила головы миллионам людей советская пропаганда.

...На бирже продано 1000 бутылок водки. Об этом с обычным нагловатым цинизмом сообщает российское радио. Сделки, подобные этой, будут носить легкий оттенок криминальности, пока винокурни находятся в государственной собственности и запрещено самогоноварение. Без отмены обязательных госпоставок и фондового распределения частное предпринимательство и торговля имеют полулегальный, подпольно-криминальный, в лучшем случае — кустарный характер. Госпредприятия, выходящие из состава министерств и образующие корпорации и ассоциации, приватизации не подлежат. Частник вряд ли сможет с ними конкурировать. Но государственный капитализм доказал свою неэффективность.

«Идейно-политический уровень» большинства советских бизнесменов (как и их иностранных партнеров) довольно низок. Неудивительно, что моральные их качества оставляют желать лучшего: многие начинали в теневой экономике, на черном рынке, некоторые знакомы с «местами, не столь отдаленными». Иного кооператора внешне и по ухваткам не отличишь от рэкетира. Вместо цивилизованной борьбы за существование — советская поножовщина под одеялом. Агрессия, настороженность, моральная нечистоплотность — специфика профессии требует как раз обратного. За отсутствием рынка нет и его воспитывающего, цивилизованного влияния. Владелец кондитерской не боится, что, разбавляя кофе, он лишится клиентов. Никакого рынка в таких условиях не создать. Это все равно, что заставить частные магазины торговать по карточкам.

Пресловутый рынок, который в цивилизованных странах является простым инструментом экономики и которого даже несколько стесняются, у нас теперь фетишизируется и идеологизируется. Но и при такой сверхпрагматичной идеологии (из крайности в крайность) этот самый рынок, сулящий якобы райское изобилие, недостижим, как коммунизм. Вот и Горбачев заявляет, что конверсия военных производств обойдется в кругленькую сумму, которую негде взять. Назваться можно чем угодно, но лезть в незнакомый кузов — ох, как не хочется. Метод проб и ошибок нам обходится все дороже. Содается впечатление, что новая власть не только не знает, как идти к намеченной цели, — сама цель вырисовывается довольно смутно.

Без полной собственности коллектива предприятия на средства производства его хозяйственная самостоятельность невозможна. Намечаемая «приватизация» этой самостоятельности, похоже, не предусматривает. Необходима решительная приватизация, без кавычек, и устранение государства от экономики. Только тогда возможны и рынок, и иностранные вклады. Поначалу они будут на весьма низком уровне, как показывает опыт восточноевропейских стран. Радикальных реформ в этом направлении пока нет, а те, что намечаются, — расплывчаты и половинчаты.

А. А. ГОРЕЛИК,
С.-Петербург

ЗАЩИТА ОТ ЛЮБИМЧИКА

Павел ДОКШИН,
старший мастер АП «Elsib»,
Новосибирск

Самый простой способ самоутвердиться на производстве — послать кого-нибудь подальше. Так поступают все без исключения: начальники «шлют» подчиненных, те, в свою очередь, еще более подчиненных, ну а тот, кто в самом низу и никого под собой не имеет, кроет направо и налево, так как прекрасно понимает, что он уже на месте и идти больше некуда. Замечено, что чаще всего следовать определенным курсом предлагается мастерам. Сколько раз в день они выслушивают веселое напутствие, сосчитать так же трудно, как и число капель, шлепнувших вас по носу в сырую октябрьскую погоду.

«ПОРЯДКА Ж НЕТ КАК НЕТ»

Допустим, рабочий Васин пришел не с утра, как положено, а к обеду, да еще и пьяный. Работа стояла. Но вместо того чтобы схватить нетрезвого Васина за шкирку и выкинуть из цеха или позвонить в вытрезвитель, мастер дипломатично просит его спрятаться за станок и «сильно не показываться». Однако ожидания, что Васин примется за дело, оказываются тщетными. Неблагодарный твердит, что до конца смены осталось три часа и он все равно не успеет, а чтобы успел, надо хорошо заплатить. Мастер настаивает и получает ответ по всей форме. Что ему остается? Махнуть рукой и удалиться. Пусть Васин хоть что-то да выполнит.

Еще сильнее спорят, когда в задание вносят коррективы. В производство запускают разные партии деталей. Рабочий берется за одну, но приходит мастер и требует изготовить что-то другое, более срочное. Неизбежна потеря в деньгах. Рабочий злится и без компенсации принимать во внимание ничего не желает. Обещается рубль за штуку, рабочий плюет на рубль и заламывает три, мастер может только два. И опять его посылают в том самом направлении. Поминутный переход на повышенную этажность даже в пустяковом разговоре объясняется не только злостной привычкой к крепким выражениям. Грубость подогревается еще и определенным стилем отношений в коллективе, «пары» обычно нагнетаются из-за зарплаты.

Казалось бы сдельно-премиальная система предусматривает все до мелочей. Определены тарифные ставки (например, станочник третьего разряда за час получает 50 коп., четвертого разряда — 60 коп. и т. д.), каждая деталь имеет свою цену. Рабочий знает: за две столько-то, за три — уже столько-то. Не учитывались лишь те реалии, что есть в любом цехе.

Технологии и нормы, составленные по справочникам, могли появиться и в Новосибирске, и в Москве, и даже в самой Америке. Однако проза жизни никак не желала укладываться в рамки, отведенные ей на бумаге. Приводило это вот к чему: квалифицированный токарь мог, не разгибаясь, провести за станком всю смену, чтобы сделать восемь деталей по рублю каждая. Рядом менее умелый товарищ обрабатывает только одну. Но как? Запустил ее с утра, и она крутится сама по себе до вечера. А деньги те же. В итоге — ругань и поминание мастера со всех сторон. Рабочие с криком и угрозой увольнения не хотели брать одни изделия, потому что они «плохо» стоят, и старались перехватить другие, выгодные. Иногда на «дорогих» умышленно затягивали время, чтобы не срезали нормы. Имея хороший заказ, можно было и погулять недельку, и свое потом наверстать.

Особенно туго стало с наведением порядка, когда премию ввели в основную зарплату. С помощью премии еще можно было хоть как-то заставить рабочего выполнять распоряжения мастера. Теперь же не то что эффективно, а вообще управлять участком стало невозможно. Производительность катастрофически падала, дисциплина разваливалась, все брали за грудки и требовали прибавки.

Увольнение следовало за увольнением, и не потому, что в другом месте обещали больше, а просто на фоне постоянных скандалов все выходило как-то само собой. Хлопнет дверью: «Уйду, и все!» Ну а раз сказал — надо выполнять... Намучившись от полной своей беспомощности, мастера пошли к директору.

— Надо что-то менять.

— Ну так платите, сколько хотите!

А КАК ПЛАТИТЬ-ТО?

Этого директор не знал и посоветовал подумать самим. На участке некий Ф. ездил к родственникам в ФРГ, вернулся полный впечатлений о том, как побывал у брата на заводе. «Там» каждую неделю зарплату приносят в конверте, и сосед не в курсе, сколько ты получаешь.

— Просто кладут сумму... — сказал Ф. загадочно.

Его рассказ ставил в тупик: как же оценивают рабочего, как определяют, тянет он на эту чертову «сумму» или нет? Древние греки почитали богиню Фемиду как хранительницу законности. Она изображалась с повязкой на глазах (символ беспристрастия), с весами в руках. Наши мастера, следуя ее заветам, исходили в поисках справедливого решения из житейского опыта и знания людей. За основу взяли уже сложившуюся среднюю зарплату, пошли к директору, попросили добавки и увеличили заработок абсолютно всем, даже самым нерадивым. Но одному — на 100%, другому — на 50, а третьему — на 10%. Верхний предел получился

1500 руб., нижний — 600. В этом интервале и раскидали деньги: написали фамилии рабочих столбиком и против каждой поставили, сколько, по мнению мастера, он заслуживает. К примеру, Иванову, чтобы он на сторону не смотрел и был заинтересован в своей работе, положили 1000 руб. Петров: у него пониже квалификация, он меньше работает, ему — 800 руб. И так далее. Затем каждую зарплату разделили на две части — гарантированную и поощрительную. Если взять высококлассного токаря Иванова, то из его 1000 руб. 600 отнесли к гарантированным, а 400 — к поощрительным. Иванову сказали: первую часть (600 руб.) ты будешь получать в любом случае, при договоренности, конечно, что на работу будешь ходить и не совсем уж дурака валять. А вот вторую, поощрительную, — только если не нарушишь наших условий. Мастера даже хотели сначала назвать их системой штрафов, но потом решили, что это неблагозвучно.

Что же это за условия? Их всего три. Первое — выполнение задания от «а» до «я». Раньше мастер подходил к рабочему и говорил: сегодня делаешь то-то и то-то, а рабочий мог сделать или все, или что-то одно, или вообще ничего — в зависимости от настроения. Сейчас же — хочешь за смену, не хочешь — после работы, но все, что сказал мастер, будь любезен, выполни, и по количеству, и в номенклатуре. Следующее условие — качество. При старой системе, особенно когда убрали премии, повлиять на качество было невозможно. Единственное средство — составить соответствующую бумагу, но это такая канитель, что лучше не связываться. Теперь же, если в течение трех дней брак не исправлен, — прощай половина зарплаты. И наконец — трудовая дисциплина. Для алкоголиков настали черные времена. Был случай, когда закадычные друзья-товарищи из тех, с кем постоянно борются и перевоспитывают, собрались в укромном уголке с целью оприходовать бутылку. И потеряли на этом по 200—250 руб. За один только день. Это не потребовало лишней писанины, никаких цехкомов и комиссий — достаточно того, что мастер увидел и отметил в блокноте.

С помощью блокнота мастера теперь и зарплату начисляют. Все уже забыли, сколько нервотрепки отнимала эта процедура. Как сваливалась на головы «адская неделя». Ее так не зря назвали: кошмар беготни с бумагами до сих пор вызывает легкий озноб. Работа на участке практически замирала, все сидели в бытовке, закрывали наряды, штамповали, мчались в БТЗ, грызлись между собой.

Теперь же на листочке из блокнота мастер собственноручно проставляет рабочим нужную сумму. Есть журнал, в котором записывается, сколько кто отработал, какие у кого нарушения и т. д. Учитывается все, даже ранний уход на обед. Не так давно два любителя преждевременного посещения столовой выложили по 40 руб. за это удовольствие. В результате всех наказаний (один

опоздал, другой напился, третий брак сотворил) у мастеров скапливается определенный остаток, или «довесок», как они его называют. В среднем около 7 тыс. в месяц. Мастер смотрит, кто в этом месяце отличился. Хорошо поработал токарь К. — и он отсчитывает ему из этого резерва 300 руб. Серьезно помог фрезеровщик — и ему тоже поощрение, еще один рабочий вышел в выходной — значит, тоже надо прибавить. Происходит поразительный эффект: «довесок», собранный с нарушителей и розданный тем, кто старался, подстегивает сильнее банки спирта, выставленной в качестве посула за «штурмовые» дни. На участок вернулись рабочие очень высокой квалификации. И один такой не каждый год приходил, а тут за два месяца сразу четыре. Было над чем задуматься...

ПАЛКИ В КОЛЕСА

Но, когда новинку пробивали, даже рабочие не сразу сообразили что к чему. Единственный, кто поддержал, был директор. Остальных руководителей пришлось уламывать. Сказались сила привычки к уже устоявшимся формам организации производства и боязнь, что от перемен будет только хуже. Говорили, что с переходом на оклады (гарантированную часть) резко упадет производительность труда. Оклад есть оклад: работаешь — получаешь, не работаешь — тоже получаешь. Были и уверения, что теперь никого не соблазнишь выйти в субботу и воскресенье или сверхурочно. Ведь в недалеком прошлом, когда приходила пора, начальник из стола извлекал пачку денег — договорную цену за одно только согласие рабочего провести на заводе свои законные выходные. А нынче все на окладах, как заставишь? И опять сомнения скептиков не оправдались. Мастера по пятницам больше не напускают на себя вид повышенной озабоченности: «Ваня! Завтра суббота, край надо сделать валы, приходи, пожалуйста». «Нет, — говорил Ваня, — не приду, мало платишь». Сейчас рабочий знает: если он не откликнется на нужды участка, то из «довеска», из поощрительной части, ничего не получит, а это обычно значительная сумма.

Но посильнее прочих страхов к сопротивлению толкала реальная угроза выпустить из рук бразды правления. Отныне не начальник цеха или БТЗ, а мастер стал полновластным хозяином участка. Ему подчиняются и его слушаются. Ведь кто платит, тот и заказывает музыку.

ПРИ СЧЕТЕ НА ЧЕТЫРЕ

Памятуя о рассказе парня, приехавшего из ФРГ, мастера хотят и у себя ввести понедельную оплату. Ведь вознаграждение за труд тоже имеет срок, и чем меньше времени от выполнения задания до оплаты, тем лучше. Поэтому рабочие недовольны, когда

за сверхурочные в сентябре рассчитываются в октябре, а то и в ноябре. Расчет за неделю поможет также поломать привычку в конце месяца работать из всех сил. В каждом месяце получается как бы четыре «конца месяца», что по идее должно сократить простои.

Гибкость метода позволяет выбирать различные варианты в соотношении гарантированной и поощрительной частей. Мастер может по своему усмотрению перекинуть добросовестному рабочему деньги из второй части в первую и разделить тысячу на 750 и 250 руб., ну а выпивохе и прогульщику, наоборот, поставит 300 и 700 руб. или еще меньше. Вполне понятно, что, поощряя и наказывая, мастер, подобно Фемиде, перемещает чаши весов. Однако нельзя при этом забывать, что на глазах у богини повязка...

В ОЦЕНКАХ БЕСПРИСТРАСТНОСТЬ

Человек слаб и не любит в этом сознаваться. Что помешает мастеру поддаться настроению и недоплатить тому, кто его обругал или дорогу перешел, и, наоборот, подкинуть лишнее дружку? Надеяться на порядочность наивно. На законность? Но такие сделки совершаются обычно потихоньку, с глазу на глаз, поймать невозможно, доказать очень трудно. Сдельно-премиальная система оставляла для махинаций удобные лазейки. Мастер шел к начальнику цеха, просил у него сто рублей, выписывал наряд и отдавал кому хотел. Можно было и так: взять деньги у начальника цеха, подойти к Иванову и сказать: «Ваня! Вот тебе стольник, ты червонец оставь себе на подоходный, а девяносто мне». Сегодня просить не у кого, все и так у мастера. Поэтому если он скажет: «Ваня, я тебе больше дам, а ты мне отдай», то Ваня сразу подумает: «Это же из общего котла ты берешь, товарищ мастер!» Не дай бог, где-нибудь всплывет — греха не оберешься. Хоть уходи. Никто из мастеров, как бы ни был велик искус, ни за что не решится идти против всех.

К распределению окладов они подошли тоже с умом. Вызывали рабочих по одному, рассказывали, в чем суть замысла, и просили о своей зарплате пока никому не говорить, вообще никому. Потерпеть хотя бы неделю, пока все не наладится. Чтобы не было повода для скандалов, когда один кричит: я на заводе тридцать лет! А другой еще громче: я на трудной работе!

Конечно, сейчас все знают, кто сколько получает, и, как только выдают квитки, сразу бегут друг к другу: «А у тебя сколько?» «А у тебя?» Скрыть что-либо невозможно. И работа, и зарплата на виду. И все-таки давайте представим, что у мастера вдруг появился любимчик и он подбрасывает ему лишнюю «копеечку». Тогда не избежать публичного разбирательства. Очень нелегко придется такому мастеру. Любимчик — тот, кто хорошо работает, а возможность проявить свои способности в нынешних условиях имеют

все в равной степени. И если, сравнив табуляграммы, вы обнаружите существенную разницу в начислениях, не надо искать причины в чьих-то симпатиях и антипатиях.

Максимальная зарплата, установленная в ноябре 1991 г., была 1100 руб., минимальная — 500. Фактический заработок в первом случае достиг 1600 руб., а во втором опустился до 300 руб. «Пятисотрублевому», получившему на деле триста, уже предложено поискать другое место. На участке он около года, за это время умудрился сменить несколько станков. Ежедневные опоздания; говорит, что проспал. Редкая деталь без брака. Может сделать десять совершенно одинаковых и в каждой допустить какое-то отклонение. Возится с тем, что запорол,— день, два, три, неделю, причем основная продукция стоит. Что он есть, что нет. Ему 500 руб. разделили на 300 — в основную часть и 200 — в поощрительную. Но он все-таки умудрился лишить себя последней, регулярно прогуливая и опаздывая. Наделал кучу брака, тот ушел на сборку и обнаружился уже в готовых машинах. Исправлять отказался, пришлось за него попотеть другим.

Рабочий К., получивший в том месяце больше всех, — лучший токарь министерства, Мастер золотые руки. Когда К. начинает и заканчивает смену, окружающие сверяют часы. Точен, аккуратен, надежен. Спросите, что он может на своем станке, и услышите в ответ: «Все»...

...И КОЕ-ЧТО ЕЩЕ

Три месяца работы по схеме: оклады плюс поощрения — привели к тому, что на участке почти полностью прекратились склоки и пересуды из-за денег, мастера перестали слышать привычное «да пошел ты...» даже в шутку. Потому что послать мастера теперь — дело не шуточное. Они довольны тем, что нарушений дисциплины стало меньше, а производительность возросла. Довольны и рабочие: гарантированная зарплата дает ощущение стабильности и уверенности в завтрашнем дне, а возможная прибавка — азарт в хорошем смысле слова.

По примеру соседей так же организовали у себя зарплату и другие участки, включая сборщиков. Но у них своя специфика: полмесяца они не загружены — нет комплектующих, а потом днюют и ночуют на своих машинах. В цехе у них самая большая зарплата. Станочники же с первого до последнего дня заняты полностью, но в деньгах проигрывают. Отсюда постоянные трения и разговоры. Чтобы наладить ритмичность, мастера решили поэкспериментировать и сделали на механических участках зарплату самой высокой. Расчет на то, что остальные пойдут за ними и попытаются обогнать. Что ж, соперничество — залог успеха...

МОНОПОЛИЯ НА БЕСПРЕДЕЛ
Монолог пассажира

А. И. БУРШТЕЙН,
Новосибирск

Билеты в Афины были куплены задолго до того, как они подорожали. Впрочем, дешевле они обошлись лишь мне: жене пришлось-таки доплатить разницу, хотя в цивилизованном мире законы и любые административные решения не имеют обратной силы. Но «Аэрофлоту» закон не писан, а силы ему не занимать. Факт заурядный, если бы не очевидная дискриминация по признаку пола. Берегитесь, наивные невесты. Да и вы, разводящиеся эмансипантки, не спешите менять фамилию — чревато большими расходами.

Хотя моя жена не новобрачная и не в разводе, но в супружестве она сохранила девичью фамилию, и именно на нее, по общегражданскому паспорту, был выписан злополучный билет. А вот иностранный паспорт, который перед отлетом вручила ей Академия наук, был оформлен на фамилию мужа, чтобы семья не столкнулась с трудностями в зарубежной командировке. В несоответствии между загранпаспортом и авиабилетом жены я сразу же заподозрил неладное, но академические клерки безмятежности не утратили: перепишете, мол, билет на свою фамилию, и дело с концом. Не тут-то было...

В центральном агентстве «Аэрофлота» мне предложили совсем иное — «сдавайте билет и выписывайте новый». Иными словами, «сдавайте по старой цене, а выписывайте по новой». А ведь это не перепродажа другому лицу и не перемена рейса. Летит тот же человек на том же месте в том же самолете. Что ж, если кассир не в ладах с логикой, придется идти к старшей по смене. «Ну конечно, можно переоформить. Ну разумеется, за ту же цену. Не беспокойтесь, я все сделаю сама». Садится за компьютер, исправляет билет. «Распишитесь. Теперь, пожалуйста, в кассу. Только вот стоимость получилась другая, на тысячу рублей больше. Ах да, вы ведь покупали по старой цене. Впрочем, если вы отказываетесь, то деньги вам вернут».

И спорить бесполезно, хотя понимаешь, что это какой-то театр абсурда, где покупатель сам у себя перекупает за тысячу рублей уже купленный товар. Нет в «Аэрофлоте» служащего полномочнее анонимной инструкции. На всех этажах служебной лестницы услышишь одно и то же «сдать-купить», а не нравится — катитесь. Вас много, мы — одни.

Но вот мы в Афинах. Завтра лететь дальше, самолетом компании «Олимпик-эйрлайнз». Билеты оплачены Институтом Вейцмана, где мне предстоит работать в течение года. Остается лишь получить их на руки. Проходим мимо десятка офисов других авиакомпаний, наконец добираемся до нужного. И сталкиваемся... с аналогичной проблемой — перевраны инициалы жены и дочери, а также их статус: миссис и мисс. Оказывается, это имеет большое значение. Оплативший билеты вправе рассчитывать, что они попадут тому, кому предназначались. Компания за это отвечает, она должна запросить мнение заказчика, согласен ли он на коррекцию инициалов. Служащие «Олимпик-эйрлайнз» предлагают немедленно направить факс в институт, а завтра, прямо в аэропорту, можно будет получить и ответ, и билеты. Меня это не устраивает, хотя ситуация несколько отличается от московской. Как и в Москве, иду к старшей по смене — доказывать тождество сопро-

вождающих меня лиц с однофамильцами, на которых выписаны билеты, тем более что в пункте назначения уже наступил уик-энд и ответа на факс не будет. Это озадачивает служащих. Я с интересом жду их реакции, но не волнуюсь: задеты интересы клиента, а они на Западе превыше любой инструкции и сиюминутной выгоды, потому что за углом — другие компании.

Позвонив куда-то, мне сообщают, что все «о'кей», и приступают к выписыванию «правильных» билетов. Меня заинтересовало, как они справились с нестандартной проблемой. Оказывается, позвонили в отдел бронирования заранее купленных билетов и получили санкцию на их переоформление. Уровень принятия решения найден, инструкция повержена, здравый смысл торжествует. Так я еще раз убедился в том, что государственная монополия руководствуется только собственной выгодой, ставя за рамки Инструкции любое решение в пользу клиента, а частная компания вынуждена ставить в основу своей деятельности презумпцию правоты потребителя — иначе прогорит.

Вылетая за рубеж, я почти всегда сталкивался с загадочными крайностями «Аэрофлота»: то рейс переполнен, на каждое место претендуют чуть ли не по два пассажира, то летим в полупустом самолете. Поинтересовался, какова ситуация «там», и узнал, что западные аэрокомпании, стремясь к максимальной загрузке бортов, зачастую продают на несколько билетов больше, чем мест в салоне. Но в случае, когда происходит «накладка», потерпевшую сторону компания размещает в гостинице за свой счет, отправляет следующим рейсом через 2—3 часа и предоставляет право на один бесплатный полет. Стоит ли говорить о том, что в таких случаях делает «Аэрофлот»...

Похоже, что его «крайности» — следствие различных интересов его подведомственных структур, одним из которых выгоден дефицит («мест нет на год вперед», а самолеты, особенно в дешевых классах, вылетают пустыми), а другим, невзирая на «неудобства» клиентов, нужно урвать наибольшую прибыль для ведомства в кратчайший срок. Правая рука, «не ведая», что творит левая, делает прямо противоположное.

«Низы» этой организации развращены безответственным монополизмом «верхов», хотя, по-видимому, многие рядовые работники, несмотря ни на что, стараются честно исполнять свои обязанности. Вот типичнейший эпизод, знакомый также по десяткам перелетов внутри страны. Возвращаюсь из Соединенных Штатов. Час, полтора, два часа я, как и сотни пассажиров, вынужден торчать в Шереметьево — нет багажа, нет багажа, нет багажа... Отвечают однообразно: разгружается. Наконец получаем долгожданные чемоданы, и служащая снисходительно объясняет причину задержки. Оказывается, одна смена грузчиков ушла на полчаса раньше, а другая пришла на час позже.

В двух из трех раз, когда я ездил в США, на регистрации при отправлении выяснялось, что моя фамилия, как и фамилии еще десяти-двадцати человек, таинственным образом исчезла из памяти машины. По чистой случайности удавалось улететь, хотя оба раза нас (да и то далеко не всех, кого «не оказалось» в списках) продержали до конца регистрации. Во второй раз произошло следующее. Двадцать человек с билетами и загранпаспортами на руках «потеряны» так основательно, что «найти» их не могут, причем регистрация заканчивается минут через десять. И вот я, совершенно случайно, обнаруживаю, что распечатывающий списки пассажиров принтер компьютера регистрации печатает... мою, канувшую неведомо куда фамилию. Указываю на это девушке за столом регистрации. «Действительно! — изумляется та, — но на мониторе-то вы не значитесь». Любой комментарий будет блеклым и невыразительным перед этой фразой.

А что же в зарубежных аэропортах? Увы, на своем горьком опыте убедился, что именно там советский пассажир, не имеющий валюты, в наибольшей степени ощущает свою бесправность. Клиенты других компаний обязаны являться на регистрацию за 30—15 минут до отправления. «Аэрофлот» повелевает ожидать три часа. Другие компании имеют десятки терминалов регистрации, пассажиры проходят через них без всяких очередей. «Наш» терминал в многокилометровом лабиринте стоек компаний аэропорта «Шарль де Голль» я нашел без особого труда — ТОЛЬКО У НЕГО, потому что он был один, уже за полтора часа до отправки изнывала покорная толпа. Цивилизованные наши соседи чинно проходили по одному, а мы топтались на месте еще час.

Запомнилось брезгливое выражение лиц обслуживающих терминал негров — тоже работников «Аэрофлота». Они презирали эту унылую вереницу тяжело нагруженных заграничным скарбом, одуревших от многочасового ожидания людей.

Возвращаясь из Израиля, стою в такой же очереди в аэропорту египетского города Ларнаки. Вместо негров нас «обслуживают» киприоты, но выражение лиц то же. Впереди меня — группа грузин, лихорадочно перетаскивающих на весы ящики с электроникой. Им говорят: «Превышение веса. Платите». И эти степенные пятидесятилетние мужики, смущаясь как дети, начинают рыться в карманах, и один из них, краснея, лепечет: «Вот... у мэня... тры доллара остались...» Чиновник, видя, что за шестьдесят килограммов превышения плату не получить, делает милостивый жест рукой и цедит сквозь зубы: «Ладно, плати за тридцать. Разрешаю». В ответ — тот же униженный лепет. Служащий свирепеет: «Я же тебе половинную скидку дал. Плати... а то и ее ликвидирую». Грузин испуганно обещает немедленно заплатить и бежит к группе земляков. После нескольких минут интенсивной жестикуляции возвращается, сжимая в руках мятые и грязные купюры.

Я был не очень-то удивлен, узнав, что в крупнейших городах США телефон агентства «Аэрофлота» не найдешь ни в одном справочнике, даже в гроссбухах, что лежат в каждом автомате. Работники этих агентств в большинстве своем обычные американцы, никогда не бывавшие в стране «развитого социализма». Но несколько лет службы в «Аэрофлоте» превращают их в заурядных советских чиновников. Пять лет назад, будучи в Нью-Йорке, звоню в тамошнее агентство «Аэрофлота». Прошу переоформить рейс, так как вынужден вылетать не из Вашингтона, а из Нью-Йорка. Служащие местных компаний в таких случаях прямо по телефону запрашивают у вас данные билета и сами сообщают необходимую информацию в нужный аэропорт, пассажиру остается только поменять билет непосредственно перед рейсом. Находясь на противоположном конце огромного города, я надеюсь на аналогичный подход. И что же? «По телефону заявки не принимаем, вы должны приехать к нам», — таков был ответ.

Профессор Щ., мой знакомый из Москвы, года два назад попал в подобную ситуацию. Ему также было необходимо вылететь домой не из Вашингтона, а из Нью-Йорка. Разница заключалась в том, что он находился в Вашингтоне. Билет был переделан заранее, но Щ., не без основания не доверяя «Аэрофлоту», решил получить подтверждение от нью-йоркского агентства. Дозвониться туда оказалось делом совершенно невозможным — на том конце провода тут же бросали трубку. Тогда Щ. отправляет факс: «Сообщите, бронирован ли билет на такой-то рейс». Никакого ответа. И Щ. начинает брать их на измор — нажимает кнопку повтора и спокойно уходит читать газеты. А тем временем в нью-йоркской конторе клерки целых полдня, каждые двадцать минут, одну за другой, вынимают из факса все ту же бумагу. Часов через восемь они устают, и наш герой, успевший за это время и пообедать и выспаться, получает-таки желанный документ.

Ясно, что парализованный бюрократической немощью монополист должен компенсировать свою неконкурентоспособность всеми видами грабежа там, где он возможен. На казначейских обязательствах Госбанка СССР написано, что они обязательны к приему на всей территории и всеми организациями страны. Но «Аэрофлот» игнорирует это естественное требование, приняв инструкцию, по которой иностранные граждане, совершающие перелет внутри СССР, обязаны платить валютой. Таким образом, приглашая зарубежного ученого, советская Академия наук попадает в унизительное положение, не имея возможности обеспечить его доставку, например, в Новосибирск...

Исходя из этих частных примеров и сопоставлений, ясно, как решить общий вопрос — что делать с «Аэрофлотом»? Его надо в принудительном порядке, не ограничиваясь полумерами вроде недавнего Указа Президента СССР о создании дополнительной авиакомпании дальних перевозок с участием иностранного капитала, разделить не на полторы, не на две, а на несколько десятков компаний с немедленной их приватизацией. Кроме того, на практически бездонный советский авиарынок должен быть открыт доступ зарубежным корпорациям с условием, что свои услуги они будут предлагать исключительно за рубли. Только тогда будет разрушен этот позорящий нас в глазах мирового сообщества Карфаген тоталитарной экономики.

Материал подготовил
А. БОЛКОВСКИЙ

ЧТО ПРОКЛАДЫВАЕТ ПУТЬ К ПРОЦВЕТАНИЮ?

Какой контраст с традицией Запада, бережно хранящей память о своих королях, — смелых, мудрых, кровавых! В ухоженных скверах окруженные вниманием и почетом, они, бронзовые и чугунные, умиротворенно взирают на окружающее их благолепие — дело рук их, воли и разума... А вот типичная наша картина: среди проржавевших банок, битого стекла и сгнившего мусора, с отколотыми кончиками усов, стоит себе дешевенький гипсовый бюст правителя, чей дерзкий и жестокий гений подчинил ход нашей истории идее, простой и ошибочной, на первый взгляд, но всепобеждающей, как показало время.

— Стоит ли ворошить прошлое, и так все надоело, — пробурчит недовольный обыватель, — идем к рынку, надо приспосабливаться. Надо жить.

Это весьма распространенное мнение было бы вполне приемлемым, если бы было возможным. Запущенный Сталиным дьявольский механизм продолжает действовать и после смерти создателя. И беда наша в том, что никто не знает, где выключатель.

Может показаться, что создав тотальную систему управления, Сталин нарушил заповедь королей — меньше управлять. Но провал перестроек Хрущева и Брежнева, судьба нынешней с ее многочисленными программами убеждает в обратном.

Оказалось, что сталинской системе не требуется внешняя руководящая и направляющая сила. Как не требуются погонщики волку, преследующему свою добычу, учетчики — американскому фермеру, возделывающему свою ниву. Притязания на общее руководство и управление, на выражение коренных интересов, а в недавнем прошлом — на ум, честь и совесть эпохи, — все это от веры в существование каких-то объективных исторических закономерностей вне органической жизни. Последней действительно присущи весьма строгие закономерности.

Так, ход сельскохозяйственного производства, основу которого составляет естественный процесс — рост живых организмов, неукоснительным образом подчиняется законам, записанным самой природой в ДНК живых клеток. А потому задача крестьянина — с минимальными затратами живого труда создать условия, в которых наиболее полно будет реализован генетически определенный потенциал урожая. Один из ярчайших примеров такого вмешательства — предпринимавшиеся некогда попытки Лысенко яровизации озимых зерновых культур. Не менее курьезна и попытка добиться повышения продуктивности животных путем подбора специальных рационов. Ибо любое вмешательство в естественный ход вещей на любом уровне — от генетического до государственного — глупость.

Не изжиты эти курьезы и в наши дни. Так, наша самая крупная в мире микробиологическая промышленность, игнорируя плодородные силы земли, пытается производить кормовой белок из нефти, в то время как передовые страны, наоборот, из отходов сельского хозяйства производят так называемый биогаз, что позволило им резко сократить расходы невозобновляемых источников энергии на нужды сельского хозяйства и заодно продвинуться в создании экологически чистых хозяйств.

Однако все это можно отнести в разряд курьезов, пагубное действие которых прекращается, как только само вмешательство лишается экзогенной поддержки. Вмешательство же Сталина в хозяйственную жизнь имеет другую природу, созданная им система воспроизводит самое себя, ее невозможно уничтожить спорадическими, хотя и серьезными административными постановлениями.

Многие предшественники Сталина предпринимали попытки детального — централизованного, как мы теперь говорим, управления экономикой. Но безуспешно. Жизнь неизменно отторгала эти новации. Устойчивость сталинской системы, ее неотторжимость означает, что она не нарушила мудрости королей и естественно вписалась в экономический организм страны. Действие сталинского экономического механизма на экономику страны подобно поражению живого организма раком. Защитные силы организма не способны различить клетки здоровые и злокачественные, которые, подчиняясь правилам поведения первых, истощают естественные ресурсы организма и приводят его к гибели.

Воистину одежды истории сотканы непрерывной нитью событий.

В год смерти Сталина на противоположной стороне земного шара делали доклад о двуспиральной модели ДНК будущие нобелевские лауреаты — доктора Крик и Ватсон. Этот закономерный триумф молекулярной генетики позволил выдвинуть на первый план способность живых организмов воспроизводить себе подобных. Фактически это достижение науки перечеркивает догму марксизма о зарождении нового качества в недрах старого, отживающего и, следовательно, обреченного.

Для развития нужна преемственность, а не революционность. Сталин верил в зарождение нового качества. Он ждал ростки нового на засеянной человеческими костями ниве государственного строительства. Он с чрезвычайным интересом относился к откровенно безграмотным работам О. Лепешинской, которая якобы наблюдала внеклеточное зарождение жизни.

Увы, засеянная им нива стала мертвым полем.

А. ЯСНЕЦКИЙ,
инженер ПО «Вега», Бердск



КУКУРУЗНЫЙ СИНДРОМ

А. Д. ЧИГРИН,
Мурманск

Популярность революционных лозунгов: «Фабрики — рабочим!!!», «Земля — крестьянам!!!» при общем падении влияния коммунистической идеологии только возросла. Между тем они органично вписываются в концепцию диктатуры пролетариата и в сути своей содержат призыв грабить награбленное. Но не эта ли «новая» идеология определяет во многом наши поступки, программы, законы даже?

КОНФЛИКТ, ПРЕДУСМОТРЕННЫЙ ЗАКОНОМ

Шахтеры во время памятной всем забастовки исходили из того, что имеют право управлять шахтами и распоряжаться добытым углем, потому что на шахтах этих работают и уголь этот добывают. Министерство считало, что шахты и уголь принадлежат народу, т. е. государству. А министерство управляет ими от имени и в интересах государства, т. е. народа. Конфликт этот хотя бы частично спровоцирован первым союзным законом о госпредприятии, который лишает смысла вопрос, кто на предприятии хозяин. Хозяина теперь просто нет. Ведь независимо от того, кому принадлежит предприятие, значительная часть прав собственника по закону передана трудовым коллективам. Значительная, но не вся. Вот и пошла война за «контрольный пакет» прав.

Упомянутый закон был тихо дезавуирован принятым после него законом о предприятии, относящимся к правам собственника гораздо уважительнее. Но его идеология разгосударствления — идеология независимости государственных предприятий от государства, собственности — от собственника, стала флагом не только рабочего и профсоюзного движения, но, кажется, всех считающих себя демократами. На ней нажит политический капитал многих депутатов. Ситуация очаровательна, особенно с точки зрения будущего частного или акционерного капитала: сегодня я создаю предприятие, строю здания, покупаю оборудование, нанимаю персонал, а завтра оказывается, что этот персонал имеет больше прав, чем собственник, и я остаюсь тет а тет с собственным носом.

Проблема эта уже поставлена практикой применения закона о печати. Теперь коллектив редакции или издательства волен объявить себя учредителем, т. е. фактически собственником издания. И всяческие возражения собственника воспринимаются не иначе, как посягательство на демократию.

Но самый выдающийся перл перестроечного мышления засверкал недавно в одной весьма авторитетной союзной газете. Интервьюируемый директор завода заявил следующее: «Темпы реформ,

проводимых министерством, нас не устраивали, и мы пошли впереди перестройки отрасли. В трудовом коллективе был разработан собственный план приватизации предприятия и преобразования его в акционерное общество. В соответствии с этим планом и уставом, разработанным также на предприятии, акции были распределены среди рабочих и служащих завода, и коллектив стал независимым от министерства собственником».

Со свойственной нам революционной решимостью и невежеством мы готовы, кажется, осчастливить экономику завоеванными в политике демократией и свободой.

СРЕДСТВО НА МЕСТЕ ЦЕЛИ

Собственность не бывает абстрактной — нужны реальные механизмы эффективного контроля собственника за его собственностью, структуры управления, осуществляющие волю и представляющие его интересы. Такими структурами могут стать производственные министерства, государственные концерны, холдинги — важно не название, а цели. Для этого им необходимо иметь достаточно прав, чтобы как можно полнее контролировать ситуацию на подведомственных предприятиях. Иначе они не смогут нести реальную ответственность за результаты работы.

Иной читатель, наверное, изумится: да ведь это тот же ведомственный диктат, от которого мы в таких муках пытаемся избавиться. И будет отчасти прав: автор считает неограниченную власть, сиречь диктат, по отношению к собственности естественным правом собственника. Сущность пресловутого закона о госпредприятии — в попытке оградить собственность (предприятие) от посягательств собственника (государства). Случай в практике мировой юриспруденции беспрецедентный.

Сжившись с лишенной нормальных целей производства директивной экономикой, мы потеряли способность различать цели и средства. Вспомним: и кукуруза, и мелиорация, и роботизация могли стать далеко не бессмысленными, а, возможно, весьма своевременными средствами повышения эффективности производства. Но эффективность в затратной экономике определению не поддается. Поэтому средства неизбежно становились самоцелью, вырождались в показушную компанию, доводились до абсурда и давали результаты, противоположные ожидаемым.

Поиски причин неэффективности нашей экономики не были излишне долгими. Приговор вынесен окончательный и обжалованию, похоже, не подлежит: государство, обобрав свой народ, лишив его собственности и материальной независимости, превратилось в гигантскую монополию, и, избавив себя от всякой конкуренции, эксплуатирует население нещадней любого капиталиста.

Эта зловещая картина экономической западни, нарисованная политическим левым краем, требует немедленного революцион-

ного преобразования. Госсобственность должна быть срочно приватизирована. Фабрики рабочим!!! Земля крестьянам!!! Вернуть народу награбленное государством!!!

Но прежде чем подписывать приговор госсобственности, не вредно было бы разобраться с причинами бесхозяйственности у нас. Тем более что конкурентоспособность по отношению к западным капиталистам вовсе не означает проигрыш нашему только нарождающемуся и зачастую профессионально беспомощному предпринимательству. Реформа госсектора может оказаться несравненно выгодней экономической революции с неизбежной послереволюционной разрухой. А то, что срочная смена собственника в масштабах всей экономики — это революция, сомнения не вызывает.

В последнее десятилетие-полтора мы были свидетелями процесса приватизации части государственного сектора в западной Европе. М. Тэтчер считает своим успехом продажу госпредприятий на 17 млрд фунтов за все время своего правления. Процесс сопровождался интенсивным обсуждением от прессы до парламента едва ли не каждой крупной сделки, со скрупулезной оценкой потерь, выгод и вероятных последствий. Это в Европе-то, с ее капиталистическими традициями, избытком крупных собственников, достаточно квалифицированных для управления приобретенными предприятиями и способных сполна за них заплатить.

У нас ничего подобного нет и в зачатке. Но планы наши традиционно глобальны: например, все — за пятьсот дней. И никто из наших академиков от политэкономии социализма не попытался пока объяснить, какая советскому человеку разница между государственным концерном, работающим на прибыль, и частным предпринимателем или арендным коллективом, преследующими те же цели, почему у «супостата» госпредприятие может быть конкурентоспособным, а у нас нет, и что за срочная такая необходимость менять лошадей на переправе.

Неизбежность возвращения к рыночному, преимущественно частнокапиталистическому хозяйствованию сомнений большей частью уже не вызывает. Вопрос в формах и сроках и в том, сколько будет разбазарено при пожарном разгосударствлении и после него, и во что нам всем это обойдется. Между тем неторопливая приватизация может стать мощным средством стабилизации и повышения эффективности национального производства.

Когда же речь об эффективности и способности конкурировать, хотя бы с тем же госсектором, не идет, а приватизация грозит стать самоцелью, это все больше напоминает очередную «кукурузную» кампанию.

5*

РЫНОК — ЭТО ВЫХОД ИЛИ ОЧЕРЕДНОЙ ТУПИК?

В. Е. ОНИЩУК,
Москва

Бросается в глаза деловая некомпетентность идеологов перестройки экономики. Никто из них, кстати, не работал в конкретной экономике или системе управления ею, высокие научные звания они получили на переписке первоисточников марксизма. Для сравнения: совет экспертов по анализу развития экономики при канцлере Германии состоит из «руководителей ведущих промышленных компаний, крупных научных центров и лидеров профсоюзов».

Нормально было бы спросить с идеологов перестройки за несостоятельность их экономической политики или хотя бы лишить их делового доверия, но этого не произошло. Более того, они же теперь провозглашают необходимость дальнейшего движения в этом направлении — перехода на «свободный рынок», и эта концепция принята правительством.

Голословно не только утверждение о необходимости перехода к рынку лишь потому, что «так живет цивилизованный мир», но и совершенно ошибочно относить нашу страну к разряду цивилизованных. Отдельные достижения в науке и искусстве, общая информированность (не образованность!) населения не дают на это оснований, так как в остальном мы скорее варвары XX века. И в самом деле, иначе чем варварством такое состояние, как разложение государственной системы (в том числе армии) и общества, казнокрадство, коррупцию снизу доверху, политическую проституцию, мафию, осквернение истории и идеалов, падение культуры, нищенский уровень жизни, безответственное отношение к труду и обязанностям, пьянство, воровство, бандитизм, хулиганство, сквернословие, жестокость и равнодушие, невообразимую грязь на улицах и в общественных местах, обшарпанные и грязные здания и транспорт и т. д., не назовешь.

Свободный рынок только обострит ситуацию и доведет ее до крайних пределов, поэтому утверждение, что в нем выход, весьма проблематично. Почему я так думаю?

Развитые страны от мелкой частной собственности перешли к крупным обезличенным и государственным ее формам. Нам же предлагают расформировать крупную государственную собственность на мелкоиндивидуальную и пройти путь, по которому капстраны шли десятилетия, прежде чем стали передовыми. И кто может ответить, сколько времени потребуется, чтобы достичь их уровня, и где гарантии, что мы его достигнем? Или наши идеологи рассчитывают на «скачкообразное» развитие экономики по опыту Китая?

Многие отечественные и зарубежные специалисты пишут о том, что свободный рынок, наряду с некоторыми положительными сторонами (гибкость, оперативность) имеет серьезные отрицательные: он порождает социальное неравенство, невосприимчив к долгосрочным общенациональным проблемам, в определенных условиях может обернуться стихией и анархией.

Свободный рынок — только одно звено доведенной до совершенства системы капиталистического способа про-

изводства. Кроме него туда входят взаимоувязанные организационные, финансовые и правовые отношения, разветвленная налоговая система, государственная и общественные структуры управления, отлаженные методы экономической заинтересованности и материального стимулирования, обеспечения производственной и трудовой дисциплины, подготовки и подбора кадров и т. д. Как можно брать одно звено из целой системы и вставлять его в совершенно другую, при этом серьезно рассчитывая на успех?

Далее, трудно не согласиться с тем, что главное орудие превращения «деревянных» в конвертируемые — высокий уровень промышленного развития, передовые технологии или богатые природные ресурсы, а также высококвалифицированные кадры. Да и у нас совсем недавно на стенах практически всех служебных помещений висел лозунг: «В конечном итоге производительность труда определяет все...» Забыли или похоронили?

А то, что делается в плане рыночных отношений в науке — развитие малых предприятий и новых форм инвестиционной деятельности, — не даст скорого эффекта, так как малые предприятия, как правило, не имеют необходимой технической базы и научного задела. На их становление уйдет много времени. На Западе такие предприятия создают при крупных научных центрах как временные структуры, призванные оперативно решать локальные технические задачи, часто «рисковые». У нас же они создаются как конкуренты государственным предприятиям, поэтому им и предоставляют льготные условия. Других нововведений что-то не видно.

На производстве ситуация аналогичная. В уставе многих созданных здесь МП часто записаны разбойные функции (против государства). При этом они рассчитывают в своей деятельности на кредит того же государства. Где логика?

А разве могут быть эффективными новые структуры управления типа концернов и ассоциаций, если подразделения, осуществляющие общее руководство, находятся на содержании подчиненных предприятий?

Сомнительна и перспектива подьема сельскохозяйственного производства даже в условиях действия закона РСФСР «О социальном развитии села».

Неэффективными могут оказаться иностранные инвестиции, так как они в условиях нашей замкнутой системы производства, его несбалансированности, неконвертируемости рубля, отсутствии свободных инвалютных средств решают лишь локальные задачи по организации выпуска новых изделий или повышению качества выпускаемых. Необходимо еще и развитие всей инфраструктуры или возможность международной кооперации. Например, правительство изыскивает инвалютные средства для развития отечественной электронной промышленности, и это правильно. Но результатов нет: есть новейшая технология и комплект оборудования по выпуску конечной продукции, но для ее производства необходимы совершенно новые материалы, изготавливаемые предприятиями Минхимпрома, Минцветмета и др. Последние не могут их поставить ни в нужном количестве, ни необходимого качества; поставляемых ими материалов едва хватает на загрузку закупленного комплекта оборудования. Кроме того, воспроизводство закупленного оборудования затруднительно из-за отсутствия комплектующих (опять-таки инфраструктура). И в конечном итоге предприятия-заказчики этих изделий часто не готовы к их использованию.

К сожалению, пока мы можем экспортировать лишь сырье и материалы. Поэтому наш путь развития — снятие ог-

раничений и введение реального хозрасчета в науке и производстве, создание заводам экономических условий для повышения технического уровня производства и освоения выпуска новой техники.

Сегодня нашим руководителям потребовалась помощь специалистов Гарвардского университета для перестройки экономики страны. Но чтобы предложения оказались эффективными, необходимо очень хорошо знать состояние нашей промышленности, производственных отношений, экономической системы, сложившихся методов и традиций. Вряд ли зарубежные специалисты все это знают. Опыта переворота с «ног на голову» промышленности целого государства, да еще такого огромного и специфичного, как наше, никто, и они в том числе, не имеют. Таким образом, вероятно, будет предложена суперновая и суперэффективная модель, но пригодная для американской экономики или, во всяком случае, для сложившейся системы свободного рынка. А в наших условиях она будет, по меткому народному выражению, «как корове седло».

Невольно возникает вопрос: что и когда проводимая экономическая политика может дать народному хозяйству и какой ценой?

ОТ РЕДАКЦИИ. Мы разделяем тревоги и опасения авторов. Вот жаль только, что конструктивных предложений маловато.

* *

Да где же их взять?..

Репортаж для вице-премьера

Быстро меняются времена и министры. Кажется, совсем недавно мы писали репортажи для В. С. Павлова, мягко оппонируя и конструктивно советуя. А сегодня, поди ж ты, он уже сидит в Матросской тишине. Или: кто бы мог подумать еще вчера, что ключевой фигурой в российском «правительстве реформ» станет Е. Гайдар. Его дед Аркадий Гайдар сначала шашкой, а потом пером всю жизнь сражался с буржуинами. А теперь внук, европейски образованный экономист, берется лечить нашу больную экономику по кейнсианским и монетаристским рецептам, самым что ни на есть буржуинским. Чудны дела твои, Господи! Однако к делу.

Зима 1991 г. Почтовое отделение № 64 Новосибирска. Цены то ли уже «освободили», то ли еще собираются, а очереди возле окошка, где оплачивают переводы и пенсии, стоят с раннего утра.

28 ноября. Интеллигентного вида человек (борода, очки, картавый) пытается получить перевод на 28 руб. 40 коп. Следует отказ в грубой форме и заверение, что денег нет и не будет, пенсионерам нечем платить.

3 декабря. «Борода» приходит уже с тремя переводами — прежним и двумя новыми, каждый по 50 руб. На этот раз «невыдача» мотивируется так: есть указания оплачивать переводы, поступившие только до 15 ноября.

9 декабря. «Очкарик» приходит с неоплаченными ранее переводами и еще одним на 100 руб. На этот раз удача: отстояв очередь в 50 человек, он протягивает в окошко четыре извещения о переводах и получает свои деньги, по нынешним временам, заметим, очень небольшие.

Тем не менее в очереди этот рядовой, в общем-то, факт вызывает взрыв недовольства и неприязни. Объясняется все просто: пока он стоял за своими грошами, очередь была наэлектризована тремя опять же рядовыми фактами. Во-первых, те, у кого просрочка вкладов пенсий за октябрь меньше месяца — свободны, денег сегодня не будет. Во-вторых, завернули от окошка по причине непоступления каких-то бумаг пенсионера, который пришел получать пенсию больной матери и сильно переживал неудачу. В-третьих, участник ВОВ, бегавший из очереди за хлебом в очередь за пенсией, с ситуацией не справился и очередь на почте пропустил. Дело кончилось общим скандалом, когда он решил пробиваться к кассе силой.

* * *

А теперь два вопроса Гайдару «на засыпку». Первый: если описанное выше есть следствие варианта временного ограничения выдачи наличных денег, о котором вы заявили 5 декабря, то чем все это отличается от аналогичных манипуляций правительства Павлова над социально незащищенными слоями населения?

Второй: когда свободные цены возрастут в 5—7—10 раз, а гарантированный минимум зарплат и пенсий — в 1,5—2 раза, как сложится, на ваш взгляд, судьба «бородачей», «очкариков», «картавых» и прочих «неусредненных» прежней системой личностей в очередях за деньгами, хлебом и тарелкой бесплатного супа?

Е. КИБАЛОВ,
репортер

Слово «аудитор» (от лат. auditor — слушатель) пока так же непривычно для нас, как «дилер» и «брокер». Подобно врачу, прослушивающему больного, аудитор не только исследует финансовый организм предприятия, отыскивая болевые точки, но и делает заключение о его состоянии. Аудитор помогает также правильно составить договор, привести в порядок бухгалтерскую документацию, избежать сомнительной сделки, проверить надежность партнера. Идет разработка законов, регламентирующих эту деятельность. Опыт работы одной из аудиторских фирм — в публикуемой статье.

АУДИТОРА ВЫЗЫВАЛИ?

Н. Г. САФРОНОВА, кандидат экономических наук,
С. В. ЕЛИСЕЕВА, аудиторская фирма «Экскон»,
Новосибирск

Развитие предпринимательства в стране привело к росту числа предприятий и организаций разных форм собственности. К середине 1991 г. только малых предприятий насчитывалось примерно 500 тыс. Но желание работать самостоятельно, быть хозяином фирмы зачастую не подкреплено элементарными знаниями в области экономики, управления и хозяйственного права. А возросшая потребность в бухгалтерах и непонимание со стороны директоров их роли в управлении предприятием привели к ситуации, когда в должности главного бухгалтера зачастую оказывается человек, не только не имеющий специального образования, но не знающий даже основ бухгалтерского учета. Все это крайне затрудняет работу немногочисленных аудиторских фирм.

Заказчиков аудита — частные предприятия и товарищества с ограниченной ответственностью — в первую очередь интересует соответствие их финансовой и хозяйственной деятельности законам и инструкциям. Первый опыт аудиторской проверки такого соответствия свидетельствует о разного рода нарушениях. Наиболее распространена неуставная деятельность. В оправдание обычно приводится фраза из закона РСФСР «О предприятии и предпринимательской деятельности»: « ...предприятие вправе заниматься любыми видами деятельности, не запрещенными действующим законодательством». Однако эта фраза определяет лишь сферу предпринимательства, конкретный же перечень направлений и видов хозяйственной деятельности должен быть указан в уставе предприятия.

На большинстве проверяемых предприятий не заключаются договоры о материальной ответственности с кассирами или людь-

ми, отвечающими за сохранность товарно-материальных ценностей. Это создает условия для хищений, виновников которых установить невозможно.

Часто нарушается трудовое законодательство: неправильно оформляются прием и увольнение работников, отсутствуют документы для начисления заработной платы и премий. На многих частных фирмах не оплачиваются больничные листы, отпуска, не выдается и компенсация штатным работникам за неиспользованный отпуск.

Наконец, при ликвидации и реорганизации предприятий не соблюдается предусмотренный уставом порядок. Не оформляются приказы, протоколы собрания учредителей или членов трудового коллектива, подтверждающие решение о ликвидации или реорганизации предприятия. Кроме того, не публикуются официальные сообщения о ликвидации предприятия, не соблюдаются сроки (не менее 2 месяцев), не взыскивается (погашается) кредиторская (дебиторская) задолженность. Документы, срок хранения которых определен Положением о документах и документообороте в бухгалтерском учете, не сдаются в архив и т. д.

Другое направление аудиторской деятельности — проверка финансовых отчетов. Заказчиков на этот вид аудита условно можно разделить на три группы. Первая — банки и совместные предприятия с участием иностранного капитала, обязанные получать аудиторские заключения по финансовым отчетам в соответствии с п. 32 Инструкции Минфина СССР № 147 — для совместных предприятий и статьей 45 закона РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР». Вторая группа — так называемые сторонние потребители: налоговые органы, коммерческие банки, владельцы предприятий. К третьей группе можно отнести испортивших отношения с налоговой инспекцией из-за несвоевременного предоставления бухгалтерских отчетов либо сомнительной их достоверности. Эти клиенты доставляют аудиторам больше всего хлопот.

Недостоверность финансовых отчетов объясняется не только неправильным заполнением форм финансовой отчетности, но прежде всего большим количеством ошибок практически по всем разделам бухучета. Так, на частных предприятиях единственным документом, подтверждающим поступление и расход материалов, как правило, является ведомость движения материалов. Все записи в ней, особенно по расходу, делаются со слов директора — собственника. Таким образом, сразу вызывает большое сомнение правильность определения стоимости продукции.

Откровением для директоров таких предприятий является то, что ревизия учета труда и заработной платы — не только проверка начисления подоходного и других налогов, хотя и здесь хватает ошибок. Отправной момент для аудитора — ревизия документов, являющихся основанием для начисления заработной платы и включения ее в себестоимость продукции. Здесь масса наруше-

ний. Нет приказов о приеме и увольнении штатных работников и совместителей, оклады по приказу не совпадают с начислением заработка по ведомости. Не оформляются акты приемки-сдачи работ, необходимые для начисления заработка по трудовым соглашениям и договорам подряда. При формировании себестоимости практически не учитываются особенности состава затрат в зависимости от характера работы. Обычно все затраты текущего месяца списываются на себестоимость реализованной продукции. Это искажает отчетные данные о себестоимости и финансовых результатах предприятия.

Преградой стала несопоставимость показателей в разных отчетных формах. Например, в балансе в строке «Прибыль» указывается доход, а в форме № 2 «Отчет о финансовых результатах и их использовании» в строке «Балансовая прибыль или убыток» указывается прибыль. При этом в следующем квартале в балансовой строке «Прибыль» к прежней сумме дохода добавляется уже сумма прибыли текущего периода. Это объясняется тем, что в первом квартале учет шел по второй модели хозяйственного расчета, а во втором — уже по первой, с соответствующим заполнением отчетных форм.

При заполнении формы «Расчет расходов на оплату труда, принимаемых при исчислении облагаемой налогом прибыли» среднесписочная численность работников подсчитывается путем простого их суммирования без учета фактически отработанного времени. Это существенно искажает величину облагаемой налогом прибыли.

Как правило, после проверки заказчик просит аудитора сделать достоверный бухгалтерский свод с заполнением соответствующих отчетных форм. Так бухгалтерское обслуживание предприятий стало еще одним видом деятельности аудиторских фирм.

АУДИТ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВ

За рубежом создание, функционирование и ликвидация акционерных компаний регулируются законодательством, учитывающим интересы как отдельных собственников, так и широкой публики. Не последняя роль при этом отводится институту аудиторства. Сосуществование с акционерными обществами невозможно без информации о них. Круг ее пользователей достаточно широк: инвесторы, банки, поставщики, биржи, государственные органы и др. Законодательство развитых стран обязывает акционерные предприятия публиковать свои отчеты, подписанные внешним контролером. В нашей стране это не практикуется. Кроме того, нет и стандартов аудита финансовых отчетов.

Одна из главных форм отчетности акционерных обществ — баланс. Сведения, содержащиеся в нем, позволяют анализировать имущественное и финансовое положение предприятия на

конкретную дату и в сравнении с предыдущими периодами. О возможностях любой фирмы обычно судят по величине капитала, образованного за счет вкладов акционеров. Одна из функций собранного таким способом уставного капитала — гарантийная. Для ее осуществления необходимо, чтобы акционерный капитал был образован фактически и его размер на протяжении всей жизни предприятия не оказывался больше стоимости имущества. Однако результаты аудиторской проверки показывают, что зачастую в первый год деятельности акционерного общества уставной капитал либо оплачен не полностью, либо сформирован за счет кредитов или других заемных средств. Следовало бы в момент регистрации общества требовать аудиторскую справку о платежеспособности учредителей, как это делается при регистрации коммерческих банков в соответствии с Письмом Центрального банка РСФСР от 17.09.91. Это позволит предотвратить образование дутых фирм с фиктивным капиталом и оградить общество от лихих предпринимателей.

Акции могут оплачиваться как денежными средствами, так и различного рода правами и услугами — так называемыми нематериальными активами. При этом возникает проблема — как определить цену последних? Необходимых методик нет, в лучшем случае учредители и вкладчики, преследующие противоположные интересы при оценке взносов в предприятие, принимают компромиссное решение.

Учредители, оценивая свои вклады, могут и злоупотребить положением. При создании нового акционерного общества им выгодно завышать стоимость неденежных средств, которыми оплачивается их доля уставного капитала. А при преобразовании государственного предприятия они, напротив, заинтересованы уменьшить стоимость выкупаемого имущества.

Завышенная оценка активов может отрицательно сказаться на положении контрагентов акционерного общества, если фактическое финансовое состояние последнего окажется ненадежным. В этом случае аудитор должен иметь возможность обращаться в соответствующие финансовые институты и государственные органы с выводами, касающимися обеспеченности акционерного капитала.

За рубежом оплата акций неденежными средствами отражается в бухгалтерском учете по текущей рыночной стоимости товаров и услуг. Цену на землю или здания устанавливают профессиональные оценщики. Можно предположить, что развитие бирж и специализированных фирм у нас в стране приведет к использованию подобных методов оценки. Сегодня аудитор должен проверять документы, подтверждающие согласие сторон на стоимость активов предприятия, отраженную в бухгалтерском учете при оплате акций. Следует также убедиться в фактическом поступлении ценностей, переданных в распоряжение общества. Для этого со-

поставляются сведения о результатах работы инвентаризационной и оценочной комиссий с информацией, отраженной в бухгалтерских отчетах. Практика подобных проверок свидетельствует о больших расхождениях между данными бухгалтерского учета и фактическим положением дел.

Внешний аудитор обязательно проверяет данные о доходах общества, а также обоснованность тех или иных расходов при подсчете финансового результата за определенный период. При образовании акционерного общества всегда возникают организационные издержки. Это оплата услуг юристов, оценщиков, нотариальной конторы, регистрационный сбор. На практике их включают в текущие затраты акционерного общества либо относят к расходам будущим. Возможны и другие варианты. Например, в США организационные расходы рассматриваются как нематериальные активы и отражаются в балансе по статье «Организационные издержки». Списываются они в соответствии с действующими правилами по подоходному налогу в течение как минимум пяти лет.

При любом способе отражения организационных расходов в бухгалтерском учете аудитор обязан проверить обоснованность их общей суммы и списания на текущие издержки.

Типичная ошибка многих акционерных обществ — неправильный расчет дивидендов. Из прибыли, предназначенной на их выплату, как правило, не исключаются непроизводительные затраты — оплата путевок, питания и т. д.Это приводит к необоснованному завышению уровня дивидендов. Не всегда учитывается и срок оплаты акций или внесения паевых взносов. При расчете дивидендов сумму чистой прибыли, направляемой на их выплату, следует относить к средневзвешенной величине уставного капитала за соответствующий период.

Проблемы и проверяемых, и проверяющих во многом обусловлены неприспособленностью действующего плана счетов и порядка учета практически по всем разделам бухгалтерского учета к требованиям современной экономики. До сих пор не определен порядок взаимодействия аудиторов с финансовыми, правоохранительными и прочими государственными органами. Нет и организации, способной координировать работу аудиторов, защищать их интересы и оказывать методологическую помощь. Надеемся, что проблемы аудита будут решаться не только практическими работниками, но и привлекут внимание государственных и научных деятелей.

ОТ РЕДАКЦИИ. *Мы планируем регулярно публиковать как статьи, так и ответы на вопросы читателей по проблемам аудита предприятий разных форм собственности.*



«ОБЩЕЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ» или господство «коммунистической идеологии»?

> «...А день седьмой — суббота Господу Богу твоему: не делай в оный никакого дела ни ты, ни сын твой, ни дочь твоя, ни раб твой, ни рабыня твоя, ни скот твой, ни пришелец, который в жилищах твоих...
>
> ...Не желай дома ближнего твоего; не желай жены ближнего твоего, ни раба его, ни рабыни его, ни вола его, ни осла его, ничего, что у ближнего твоего».

Общий кризис госкапитализма в «лагере социализма» вывел на политическую арену «демократические силы». Лидеры новых партий, покинувшие, как правило, ряды КПСС, видят причину кризиса в господстве «коммунистической идеологии». Поэтому под лозунгами «деидеологизации», «деполитизации», «плюрализма мнений» объявляют «ортодоксальный марксизм» «утопией», предлагают отказаться от него, заменить «классовую идеологию» «надклассовыми общечеловеческими ценностями», под которыми подразумеваются библейские заповеди.

Очевидно, что призывать к ликвидации господства коммунистической идеологии, не удосужившись ознакомиться с ее содержанием, а также говорить о надклассовых общечеловеческих ценностях, не держав в руках Библии, — значит, готовить своих сторонников к кровавым столкновениям, пользуясь своим и их невежеством.

Из приведенных библейских заповедей следует, что они «продиктованы» Богом рабовладельцам в лице Моисея и, безусловно, применимы в современном обществе, где господствует наемное рабство. Но эти заповеди не имеют никакого отношения к Богу, который не изобретал, как и Маркс, деления общества на классы. Они созданы идеологами господствующего класса — рабовладельцами и служителями религии, и отражают лишь объективную реальность, определяя отношения между рабовладельцами и рабами: те и другие имеют право на отдых каждый седьмой день. И между рабовладельцами, которые не должны желать собственности друг друга.

«Общечеловеческие ценности» устраивают не только «демократов», выступающих за расширение права «личности» до владения частной собственностью, но и преемников большевиков, которые в проекте своей программы взяли на вооружение эти ценности. При этом одна из заповедей принимала вид: «Не желай собственности Союза», «не желай собственности республик», «не желай собственности КПСС» и т. д. Новое звучание «общечеловеческих ценностей» распространялось и распространяется лишь на тех, кто сумел присвоить «общенародную собственность».

Г. В. МИЛЮТИН, Томск

УВАЖАЕМЫМ ПОЛИТЭКОНОМАМ

Публикуя статьи с нападками на учение К. Маркса, вы помогаете распинать то, чему сами десятилетиями поклонялись. Тем самым снимаете вину с руководителей тоталитарного режима, установленного в стране вопреки учению Маркса.

Социалистическое общество по Марксу может быть лишь результатом общемировой пролетарской революции. Это бесклассовое общество, которое функционирует в условиях общего владения всеми средствами производства, а распределение предметов индивидуального потребления между производителями осуществляется «пропорционально доставляемому ими труду», измеренному в единицах общественного рабочего времени. Такого общества нет и долго еще не будет.

А. С. ЯКИМОВ, Бендеры



ПЕРВОЕ ЗНАКОМСТВО С НОВЫМ НАЛОГОМ

Т. М. БОЙКО,
кор. ЭКО

До последнего времени в виде налогов и прочих отчислений государство забирало 3/4 производимого советскими людьми дохода. По доле оплаты труда в произведенном доходе наша страна находилась на 153-м месте в ООН (всего 158 членов). По мнению специалистов, налоговое бремя в нашей стране явно чрезмерно по сравнению с другими государствами. Так, в 1989 г. совокупные налоговые поступления достигли в СССР 70% ВНП, США — 30, ФРГ — 38, Норвегии — 45, Турции — 24%. И вместе с тем собранных налогов нашему государству катастрофически не хватает, о чем красноречиво говорит гигантский и галопирующий дефицит бюджета, переваливший через 11% ВНП.

Зарплата рабочих и служащих бывшего СССР составляла 36% валового национального продукта, а в развитых капиталистических странах — в среднем 55%. Разницу в 20% составлял скрытый налог, который фактически взыскивался до начисления зарплаты.

Международная статистика различает прямые (облагаются и доходы населения, и прибыль предприятий, взносы в государственные фонды страхования) и косвенные (на продажу в разной форме) налоги. Отношения между ними различаются по странам (см. таблицу).

Налоги в 1989 г., % от средней зарплаты

	СССР	США	Япония	Франция	Греция	Норвегия	ЮАР
Все прямые налоги	10	15	20	14	20	30	20
В том числе: подоходный	10	11	18,5	6	15	24	18
обязательный страховой сбор	—	4	1,5	8	5	6	2
Налог на продажу, %							
к зарплате	—	8,5	7,5	16,5	13	17	10
к сумме продаж	—	7,5	7	15	12	17	9

Забывается универсальное правило: **что облагается налогом, то уменьшается**. Обложим прибыль — простимулируем ее уменьшение, обложим потребление — заставим туже затянуть пояса. Так, может быть, целесообразнее обратить взор на землю и природные ресурсы, тогда они наконец-то будут расходоваться экономнее. И при этом освободить от налогов инвестиции.

А пока предложена новая налоговая система. В ней наиболее принципиальное новшество — введение **налога на добавленную стоимость** (НДС) вместо налога с оборота и «президентского» налога с продаж. Налогом с оборота облагались только предметы потребления, он входил в их цену. В 1989 г. налог с оборота дал бюджету 111,1 млрд руб., а прямые налоги с населения — только 41,7 млрд. По предварительной оценке, после либерализации цен в республиканский бюджет поступит 969,3 млрд руб. налога на добавленную стоимость.

С конца 50-х по начало 70-х годов многие страны перешли от использования традиционного налога с оборота к налогу на добавленную стоимость. Ныне он используется в 42 государствах, в том числе 17 европейских. В США и Канаде используется налог на продажи, близкий по методу взимания к налогу на добавленную стоимость, в последнее время в обеих странах активно обсуждаются предложения по переходу к НДС. Рассматривается его введение и в Японии.

Налог на добавленную стоимость, как и любой другой налог с оборота, является косвенным, поскольку включается в цену товара (услуг) и в итоге оплачивается конечным потребителем. Однако НДС взимается не со всей стоимости товара, а только с ее прироста на каждой стадии в общей цепи производства и реализации. В итоге облагается разница между выручкой производителя от реализации его товаров и услуг и суммой затрат на сырье, полуфабрикаты и услуги, полученные от поставщиков.

Технически НДС рассчитывается следующим образом: исчисляется сумма налога со всего объема реализуемой продукции и вычитается налог, указанный в накладных или фактурах, по которым получены сырье и полуфабрикаты, услуги. Налог обычно уплачивается с месячного оборота.

Преимущества НДС.

* Характерная особенность НДС — применение единой (общей) налоговой ставки для всех отраслей (например, в Великобритании — 15%, ФРГ — 14%) или нескольких унифицированных по отдельным отраслям. Во всех странах существуют льготные (или нулевые) ставки для отдельных товаров и услуг, повышение цен на которые нежелательно по социальным или иным причинам (медикаменты по рецептам, товары для инвалидов и т. п.).

* НДС обеспечивает одинаковый реальный уровень налогообложений для всех отраслей и видов экономической деятельности, в том числе сферы услуг (независимо от их капиталоемкости и

трудоемкости, размеров предприятия и т. д.). Тогда как налог с оборота ставит в неравноправное положение отрасли, производящие продукцию с различной степенью обработки. Чем больше стадий обработки, тем выше сумма налогообложения. И наоборот. Чтобы нейтрализовать такое положение, используются дифференцированные ставки, что ограничивает конкуренцию.

* При налаженной системе процедура взимания налога весьма проста и для налоговых органов, и для плательщиков. Расчет НДС самоконтролируется, так как каждый последующий покупатель заинтересован, чтобы его поставщики правильно зафиксировали в счетах-фактурах полный размер уплаченного ими налога.

* НДС — достаточно эффективный инструмент увеличения доходов государства. Широкая база налогообложения позволяет за счет незначительного повышения ставки существенно расширить поступления в бюджет. При этом относительные конъюнктурные позиции производителей не меняются.

Доходы от НДС в общих налоговых поступлениях в бюджет стран Общего рынка составляют 15—17%, или около 7% валового внутреннего продукта. Эта доля повышается за счет расширения налоговой базы и роста ставок.

* Страны легко унифицируют НДС и с его помощью проводят единую налоговую политику, что обеспечивает сближение национальных хозяйств. Этот налог — главный источник «собственных средств» бюджета ЕЭС (отчисления каждой страны из общей суммы поступлений от НДС в единый бюджет ЕЭС доведены до 1,4%).

* НДС эффективен и в регулировании внешнеэкономических связей. Во многих странах для стимулирования экспорта фирмам-экспортерам возвращается часть налога с оборота, входящего в цену экспортной продукции. НДС позволяет легче определить эту сумму с учетом реальных затрат данной фирмы на экспортную продукцию. При импорте НДС широко используется в протекционистской политике, так как фирма, импортирующая полуфабрикаты или сырье, может быть поставлена в худшее положение за счет включения их стоимости в сумму, облагаемую НДС. Особое значение в этой связи имеет то, что НДС затрагивает международный обмен не только товарами, но и услугами.

Негативные последствия НДС.

* По своей сути, как любой налог с оборота, НДС регрессивен для конечного потребителя. При отсутствии каких-либо скидок и льгот НДС вынуждает лиц с низкими доходами выплачивать больший по сравнению с более состоятельными слоями процент своих доходов.

* При введении НДС необходима новая калькуляция издержек производства, общий уровень цен обычно возрастает, поскольку предприятия, у которых в результате изменения режима налогообложения снизились издержки, далеко не всегда в равной степе-

ни уменьшают цены на свою продукцию. А при росте издержек повышение цен неизбежно. Так, введение НДС в Испании в 1986 г. временно ускорило темп роста потребительских цен. Аналогичный инфляционный эффект имеет и повышение ставок НДС.

Не так уж беспочвенны опасения, что новый налог вызовет очередной виток повышения цен, все тяготы которого лягут на население.

* При переходе к НДС возрастают административные издержки в связи со значительным расширением круга налогоплательщиков, отладкой взаимоотношений с налоговыми органами. Например, в Испании число плательщиков возросло с 70 тыс. до 2,5 млн, в связи с чем потребовались 2,5 тыс. новых налоговых инспекторов, финансовых агентов и т. д. В межфирменных сделках возрастает количество документов, удостоверяющих уплату налога на предыдущих стадиях производства товара.

А ЧТО ЗАДУМАНО В РОССИИ?

Сфера действия нового налога обширна. Готовьтесь платить НДС, если вы (юридическое лицо или гражданин республики и даже иностранец, действующие в рамках любой формы собственности) имеете непосредственное отношение к «обороту по реализации всех товаров (работ, услуг)» как собственного производства, так и приобретенных на стороне; по реализации продукции внутри предприятия для собственного потребления (когда эти затраты не относятся на издержки) и своим работникам; когда вы передаете (безвозмездно или с частичной оплатой) товары другим предприятиям или гражданам или совершаете бартерные сделки.

Как определить облагаемый оборот?

Исчислите стоимость реализуемых товаров (работ, услуг), исходя из «применяемых цен и тарифов», без включения в них НДС. Имея дело с товарами, с которых взимаются акцизы, их сумму непременно включите в налогооблагаемый оборот. Если же вы вознамерились кому-то передать часть своей продукции или совершить бартерную сделку, то базу для отчисления налога определите исходя из сложившихся цен, без включения в них НДС. А если эти цены неизвестны? Рекомендовано обратить внимание на цены товаров «аналогичного назначения и качества, закупленные на стороне или собственного производства».

Ничего не производя, а лишь оказывая посреднические услуги, вы отчислите 28% своего дохода (в виде надбавок, вознаграждений, сборов). А розничная торговля будет отчислять эти проценты от разницы между ценами реализации товаров и ценами, по которым она приняла их от поставщиков, включая НДС.

Кстати, при реализации товаров (работ, услуг) по регулируемым ценам (тарифам), включающим в себя НДС, применяется меньшая ставка этого налога — 21,88%. Налог на добавленную сто-

имость в расчетных документах будет указываться отдельной строкой.

Чтобы определить, сколько вам следует вносить в бюджет, нужно из суммы НДС, полученной от покупателей за реализованные товары (работы, услуги), вычесть суммы налога, уплаченные поставщикам за ресурсы, топливо, работы, услуги, стоимость которых относится на издержки производства и обращения. Но не забудьте, что вы не вправе вычесть НДС, который выплатили, приобретя товары (услуги) для своих непроизводственных нужд, а также лицензии, ноу-хау, имущественные права и т. п.

Однако не все облагается НДС.

Льготы по нему предоставляет только правительство России, они едины для всей территории республики. От НДС освобождены экспорт товаров, транспортные услуги, связанные с экспортом; услуги городского пассажирского транспорта (кроме такси) и пригородного сообщения морским, речным, железнодорожным и автомобильным транспортом; арендная плата по предприятиям, образованным на базе госпредприятий; стоимость выкупаемого при приватизации госимущества; операции, связанные с обращением валюты, ценных бумаг; выдача, уступка и получение патентов, авторских прав, лицензий; НИОКР, выполненные за счет госбюджета, а также хоздоговорные работы образовательных учреждений; обороты казино, игровых автоматов, услуги учреждений культуры и искусства, спортивные, развлекательные; квартплата; операции по страхованию; услуги в сфере народного образования и по содержанию детей в дошкольных учреждениях.

Уплачивается налог ежемесячно исходя из фактических оборотов по реализации товаров (работ, услуг) не позднее 15-го числа следующего месяца. И полностью зачисляется в республиканский бюджет России. При этом ответственность за правильность и своевременность внесения в бюджет этого налога возложена на самих плательщиков. А контролировать их станет налоговая инспекция.

***

Несколько слов об **акцизном сборе**. По предварительной оценке, в республиканский бюджет его поступит 100,7 млрд руб. Напомним, что акциз — косвенный налог, включаемый в цену товара и взимаемый с потребителя. Акцизный сбор зачисляется в республиканский бюджет в том месте, где находится предприятие, выпустившее или реализующее товар.

Им облагается оборот по продаже на внутреннем рынке как произведенной в России, так и ввезенной из-за ее пределов продукции. Речь идет о винно-водочных изделиях, пиве, икре осетровых и лососевых рыб, деликатесной продукции из ценных видов рыб и морепродуктов, шоколаде, табачных изделиях, легковых ав-

томобилях и шинах, ювелирных изделиях, бриллиантах, меховых изделиях, высококачественных изделиях из фарфора и хрусталя, одежде из натуральной кожи. Сфера акцизных сборов расширена, несмотря на то, что социально-экономическая обстановка вынудила повсеместно отменить «президентский» налог.

Предлагаются следующие ставки акцизов (в % к розничной цене): спиртное — от 25 (пиво) до 90 (спирт), шоколад — 40, табак — 14—40, легковые автомобили — 25—35, изделия из золота — 35, бриллианты — 75, меха — 10—35, хрусталь — 45, одежда из кожи — 35%.

Всех нас волнует и налог на наше имущество — недвижимое и транспортные средства, особенно в связи с приватизацией квартир. Предлагается ставка налога в 0,1% инвентарной стоимости имущества граждан. А если таковая стоимость неизвестна, то в ход пойдет оценка, используемая для исчисления платежей по государственному обязательному страхованию строений (частных домов). До последнего времени ставка налога со строений равнялась 1% их стоимости. Ставки налога с владельцев транспортных средств предполагается сохранить прежними, а вот порядок уплаты изменить — вместо органов ГАИ этим будут заниматься налоговые инспекции на основании данных ГАИ о наличии автотранспорта у граждан. Причем если вы каким-то способом сумели увильнуть от оплаты налогов, с вас можно взыскать их на законном основании не более чем за три предшествующих года...

***

А вообще говоря, нам нужна простая и понятная налоговая система, рассчитанная на слаборазвитую страну, на то, что население платить налоги не хочет, а налоговая инспекция квалифицированных кадров и компьютеров не имеет, «зато» коррумпирована. Не пора ли прислушаться к мировому опыту, который говорит о том, что низкие налоги стимулируют экономический рост? В России же налог на прибыль предприятий не уменьшился (32—35%), налог на добавленную стоимость чуть ли не самый высокий и подоходные налоги при нас. Каждый заработанный рубль усердно и не единожды обрубается, а мы при этом еще надеемся на экономический рост...





НИЗКИЕ НАЛОГИ — КАК РАЗ ДЛЯ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

Уильям Д. ЭГГЕРС,
Вашингтон

Фундаментальные налоговые реформы в Восточной Европе настоятельно необходимы. По какому пути они пойдут? Будут ли следовать модели «низкий налог — высокий экономический рост» или же «высокий налог — низкий экономический рост»? Единодушия в этом вопросе нет. К чьим советам прислушивается Восточная Европа?

Так, влиятельный Международный валютный фонд (МВФ) зачастую рекомендует увеличивать налоги. В частности, зимой 1990 г. президент Аргентины Карлос Саул Менем захотел сократить налог на добавленную стоимость. МВФ воспротивился этому и настоял на 2-процентном его повышении, а кроме того, на введении налога на предметы роскоши. Когда филиппинский конгресс остановил прохождение законопроекта о непопулярных налогах, МВФ затребовал введения дополнительного сбора с импорта (филиппинское правительство уступило в январе 1991 г.).

На мой взгляд, вряд ли стоит повторять ошибки государств, проводивших политику высоких налогов, пытавшихся вытрясти деньги из богатых в надежде помочь бедным. Они преуспели лишь в одном — оставили всех бедными. Налоговая система в Восточной Европе должна способствовать экономическому росту. А этому, как показал мировой опыт, больше отвечают низкие налоги.

ПРИМЕРЫ В ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Экономист К. Марсден проанализировал связь экономического роста и налогов в 70-х годах в 20 странах. В десяти из них граждане облагались высокими налогами, в десяти — низкими. Во всех странах с низким налогообложением быстрее росли занятость, капиталовложения и производительность труда (в том числе на государственных предприятиях), да и в целом уровень экономического роста оказался выше. Более того, если в них инвестиции выросли примерно на 9%, то в странах с высокими налогами снизились до 0,8%.

Солидные инвестиции в частном секторе чрезвычайно важны для экономического роста, поскольку они направлены на модернизацию производства, технологические прорывы и другие важные элементы динамичной экономики. Исследование Марсдена показало, что высокое налогообложение предпринимательских доходов особенно разрушительно для инвестиций. Каждый процент увеличения налога на доходы корпораций приводит к 2-процентному уменьшению темпа роста инвестиций.

Экономист Далласского университета Дж. Скалли обнаружил, что со временем влияние высоких налогов на личные доходы становится разрушительным. Он рассмотрел зависимость налоговых ставок и экономического роста в 103 странах. Результаты, приведенные в таблице, относятся к гипотетической стране с реальным доходом на душу населения 1500 дол. (средним для 103 стран). Оказалось, что в стране с низкой налоговой ставкой (19,3%) годовой экономический рост составляет 2,4%, а с высокой (43,2%) — не превышает 0,4%.

В 2000 г. при высокой ставке люди будут платить около 700 дол. в виде налога, а также дополнительно терять 778 дол. из-за падения экономического роста под влиянием налогов. Следовательно, политика жесткого налогообложения накладывает на граждан «дополнительный налог», связанный с падением экономического роста.

После окончания второй мировой войны оккупационный режим наложил на немецких рабочих чрезвычайно высокий маргинальный подоходный налог. Так, в 1947 г. граждане с доходом 600 дол. облагались 50-процентным налогом за каждый дополнительно заработанный доллар, а при доходе 15 тыс. дол. — 95-процентным. Из-за столь высоких налогов западногерманскую экономику лихорадило, а уклонение от уплаты налогов стало повсеместным: половина налогов на совокупный доход не уплачивалась.

В июне 1948 г. министр экономики Людвиг Эрхард объявил программу сокращения налогов. В реформе Эрхарда граница 50-процентного налога повысилась с 600

Влияние низких (19,3%) и высоких (43,2%) налоговых ставок, принятых в 1980 г., на реальные доходы на душу населения в 1980, 2000 и 2020 г., тыс. дол.

Реальные доходы на душу населения	1980 г. налог		2000 г. налог		2020 г. налог	
	низкий	высокий	низкий	высокий	низкий	высокий
До изъятия налога	1,5	1,5	2,9	1,6	3,8	1,7
После изъятия налога	1,2	0,8	1,9	0,9	3,1	1,0

до 2200 дол., а 95-процентного — с 15 до 63 тыс. дол. На следующий год Эрхард сдвинул порог 50-процентного налога до 5000 дол. К 1959 г. предельно высокий налог упал до 53%. Сокращение налогов расширило налоговую базу, способствовало увеличению производства товаров и подстегнуло экономический рост. Такая налоговая политика внесла свою весомую лепту в «германское экономическое чудо».

«Азиатские тигры» (Тайвань, Гонконг, Сингапур, Южная Корея), используя политику быстрого роста экспорта, минимального государственного вмешательства в экономику и низких налогов, в течение жизни одного поколения превратились из развивающихся в индустриально развитые страны. Опыт «тигров» развенчивает часто высказываемое предположение, будто только высокие налоги, особенно на богатых, ведут к справедливому распределению национального богатства. Тайвань и Южная Корея, имея низкие подоходные налоги на частных лиц и бизнес, в пополнении бюджета делают ставку на налоги на потребление (налог на добавленную стоимость и потребительские сборы). Среди 100 развивающихся стран эти два государства занимают соответственно первое и второе места по справедливости распределения доходов.

Наиболее преуспевший из «тигров» Гонконг имеет самые низкие в мире налоги. Максимальный налог на личные доходы — 15%, на прибыли в бизнесе — 16,5% (в США с 31 и 34% соответственно). Подоходные налоговые ставки за 1954—1974 гг. уменьшались 11 раз, а налоги на корпорации — 6 раз. Здесь нет налогов на социальное страхование, на состояние, дарение, наследство, на дивиденды, доходы с процентов или доходы от прироста капитала. Гонконг процветает во многом благодаря этой политике. Средний личный годовой доход в Гонконге увеличился за 1948—1989 гг. со 180 до 10940 дол. (в сопоставимых ценах). С 1960 по 1976 г. национальный продукт на душу населения рос на 6,4% в год (в Западной Германии — на 3,3, в США — на 2,4%).

Быстрый экономический рост, обеспеченный низкими налогами, а также свободный рынок привели к гигантскому росту государственных доходов Гонконга. Годовой экономический рост в 7,3% позволил Гонконгу с 1980 по 1988 г. увеличивать государственные затраты на 5,4% ежегодно. Часть их возвращалась населению в виде сокращения налогов, а часть использовалась для финансирования щедрых государственных затрат на образование, жилищное строительство и социальное обеспечение. Причем Гонконг увеличивал расходы на развитие социальной сферы быстрее Швеции.

До 1991 г. Швеция имела одни из самых высоких предельных налоговых ставок в мире. После долгих лет гнетуще медленного экономического роста (около 1,8% в год, в результате увеличение государственных затрат держалось на уровне 1,6%) шведское правительство пересмотрело налоговую политику. Оно резко сократило предельные подоходные налоговые ставки и налоги на имущество, а для обеспечения государственных доходов стало опираться преимущественно на косвенные налоги (на потребительские товары).

Итак, я убежден, что препятствующая экономическому росту налоговая политика обречет экономику Восточной Европы на стагнацию.

ЧТО ПРЕДПОЧЕСТЬ И ОТ ЧЕГО ВОЗДЕРЖАТЬСЯ?

Целесообразно ОТКАЗАТЬСЯ от резко нарастающих ПРОГРЕССИВНЫХ ПОДОХОДНЫХ НАЛОГОВ, а ввести низкий ПРОПОРЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДОХОДНЫЙ НАЛОГ.

Высокие прогрессивные подоходные налоги на работающих пагубно влияют на «неоперившуюся» экономику. Они сокращают сбережения, уничтожают стимулы к работе, таким образом понижая экономический рост. По возможности от подоходных налогов (особенно по резко нарастающим ставкам) следует вообще отказаться, обеспечивая поступление в бюджет, скажем, с помощью доходов от государственных услуг и налога на потребление. Налоговая система без или с малыми подоходными налогами на граждан политически вполне реальна в Восточной Европе, так как в ней подоходные налоги не были главным компонентом налоговой системы. Но если подоходного налога все же не избежать, то лучше, если это будет единый пропорциональный налог на зарплату на уровне 15% и ниже.

В чем преимущества ПРОПОРЦИОНАЛЬНОГО НАЛОГА по сравнению с ПРОГРЕССИВНЫМ?

* Прогрессивные налоги обычно включают множество уступок, освобождений от уплаты, требуют заполнения налоговых деклараций. Но у правительств стран Восточной Европы нет ни денег, ни квалифицированных налоговых инспекторов, ни административной структуры для обработки миллионов запутанных персональных налоговых деклараций. В результате значительную часть подоходного налога собрать не удастся. Пропорциональный налог позволяет избежать этой проблемы. Работодатель удерживает его из зарплаты работников. Каждый налогоплательщик обязан раз в год заполнить несколько строк на бланке размером в почтовую карточку, подтверждая сумму удержаний из зарплаты.

* При повышении ставок прогрессивного налога бессмысленно зарабатывать больше денег: лишь меньшая доля достанется людям, большая — государству. Пропорциональный налог не штрафует за дополнительный доход.

* В условиях инфляции прогрессивные налоги вызывают явление, называемое «смещением разряда»: люди перемещаются в разряд более высокого налогообложения не от того, что у них растут реальные доходы, а просто в результате инфляции. Смещение разряда было основной причиной американской стагфляции (стагнация при одновременной инфляции) в 70-х годах, когда безработица и инфляция держались на высоком уровне. Пропорциональный налог не дает повода к такому явлению — ведь существует всего один разряд.

* Пропорциональные налоги ограничивают налоговый гнет на бедные семьи. При обложении всех групп по единой ставке богатые по-прежнему платят больше, так как их доходы выше. Более того, состоятельные люди могут в некоторых случаях выплачивать больший процент со своего дохода, если принять во внимание персональные и семейные дотации. Пример: семья из четырех человек с годовым доходом 8 тыс. дол. претендует на освобождение от налогообложения 1 тыс. дол. на каждого члена семьи: эта семья платит налог с 4 тыс. дол., что дает при 15-процентной налоговой ставке 600 дол., или 7,5% всего семейного дохода. Семья из четырех человек с доходом в 16 тыс. дол. платит после аналогичной скидки 1800 дол., или 11,3% семейного дохода.

Судя по проводимым до сих пор реформам, восточноевропейские правительства ВЫБРАЛИ КУРС НА УБИЙСТВЕННУЮ ПОЛИТИКУ ВЫСОКИХ НАЛОГОВ.

В Чехословакии налог на прибыль составляет 55%. Частные предприниматели в Польше должны платить 40-процентный налог на все выплачиваемые зарплаты и налог с оборота, который варьируется от 10 до 20%. Такие налоги способствуют экономическому застою и безработице. В Венгрии налоги пожирают 54,2% национального продукта. Максимальный подоходный налог там составляет 50%. Частные предприниматели платят 40-процентный налог на прибыль, 18-процентный на дивиденды уже после взимания налога на прибыль, а также 43-процентный налог с

зарплаты. Одновременно и предприниматели, и потребители платят 25-процентный налог на добавленную стоимость почти за каждый покупаемый товар. В Венгрии частных предпринимателей заставляют платить налоги на социальное страхование в 5 раз более высокие, чем у госпредприятий.

Эти налоги превышают те, что практикуются в Америке, Западной Европе или у «азиатских тигров», значит, восточноевропейские страны находятся в заведомо худших условиях в экономическом соревновании. Если технологически отсталые и неэффективные предприятия Восточной Европы хотят закрепиться на мировом рынке, налоги на предпринимательство в этих странах должны быть ниже, чем на Западе.

В Восточной Европе налоги на зарплату и социальное страхование, налагаемые на предпринимательство, столь жесткие, что предприятия рискуют прогореть, если не изыщут способы их избежать. Что и делают. Например, в чешской строительной компании Мирослава Шварца 500 рабочих объявили, что работают на самих себя. Как результат — они получают вдвое больше, чем в среднем по Чехословакии, предприятие процветает. Это было бы невозможно, если бы Шварц платил, как положено, угнетающие налоги.

Наиболее весомый вклад в расширение производства и создание рабочих мест вносят малые и средние компании. Но высокие налоги на предпринимательство именно их в большей степени лишают возможности расширяться. Почему? Малые предприятия финансируют расширение производства за счет собственных накоплений и реинвестирования прибыли. Высокие налоги на прибыль и накопления означают, что предприниматели вынуждены нанимать меньше рабочих, закупать меньше сырья и инструментов и поэтому производить меньше товаров и услуг.

Восточноевропейским странам следовало бы ЗАМЕНИТЬ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ КОРПОРАЦИИ ЕДИНЫМ НИЗКИМ ПРОПОРЦИОНАЛЬНЫМ НАЛОГОМ НА ДОХОД ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ. Лучше, если бы он совпал с подоходным налогом на граждан, — около 15%. В противном случае многие будут пытаться подвести доход под более низкую налоговую ставку. Должно действовать правило: то, что, облагается налогом в качестве личного дохода, не нужно облагать налогом как доход предпринимателя, и наоборот. К примеру, дивиденды членов акционерного общества должны облагаться налогом только как доход предпринимателя (корпорации, выплачивающей дивиденды). Недопустимо двойное обложение (как доход предпринимателя и как личные доходы). Иными словами, не должно быть удержаний из дивидендов, выплат процентов, амортизационных скидок, дополнительных выплат или средств, идущих на выплату государственных и местных налогов.

Для пропорционального налога целесообразно сделать лишь одно исключение. Любые деньги, реинвестированные в бизнес, на капитальное строительство, оборудование, землю и т. п., должны исключаться из облагаемых налогом доходов предпринимателя.

Недостаток инвестиционных средств — основная проблема, с которой сталкивается восточноевропейское предпринимательство. Но инвестиционный капитал чрезвычайно важен для создания новых предприятий, расширения и модернизации старых. Полное освобождение от налогов предпринимательского дохода, реинвестированного в компанию (известное как «полные затраты»), дало бы возможность высвободить капитал для инвестирования.

Из-за высоких стартовых издержек для нового бизнеса «полные затраты» будут означать, что многие предприниматели не будут платить никаких налогов первые год-два своей деятельности. Считая все предпринимательские инвестиции полностью освобождаемыми от налогов производственными издержками, восточноевро-

пейские страны увеличили бы предпринимательскую активность, производительность труда и повысили налоговую дисциплину.

Теперь о довольно популярном НАЛОГЕ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ (НДС). Впервые введенный во Франции в начале 50-х годов, он распространился на полсвета. НСД популярен потому, что обеспечивает гигантские поступления в казну, оставаясь относительно незаметным для потребителя. Ведь этот налог выплачивается косвенно, через более высокие цены на товары, а не налагается непосредственно подобно подоходному налогу или налогу с продаж. Но в этом и опасность НДС. Относительная его незаметность и эффективность позволяют политикам увеличивать налоги без политических последствий для себя, неизбежных при повышении подоходных налогов.

Налог на добавленную стоимость играет весомую роль в реформаторских планах Восточной Европы. Он аналогичен налогу с продаж, за исключением того, что налагается не только на покупателей в месте продажи, но и на производителей на различных стадиях производственного процесса. В Венгрии НДС уже введен. Болгария, Чехословакия и Польша собираются вскоре это сделать. Немаловажная причина и в том, что страны Восточной Европы хотят вступить в Европейское экономическое сообщество, а НДС — важная часть его налоговой системы.

Нужно быть осмотрительным с НДС и вводить его только вместо подоходного налога на граждан и предпринимательство, а не в дополнение к ним. Как уже показывает опыт Венгрии, введение НДС сверх новых подоходных налогов тяжелейшим бременем легло на граждан. Результат заранее предсказуем: экономический рост снижается, а уклонение от уплаты налогов растет.

Необходимы политические меры предосторожности, чтобы гарантировать, что НДС не превратится в постоянно наращивающую обороты государственную машину для выкачивания денег. В частности, уместно законодательно закрепить требование: любое увеличение ставок НДС должно одобряться двумя третями членов парламента. А то и ввести более жесткое условие — одобрение увеличения ставок НДС через всенародный референдум.

В Западной Европе практикуются различные налоговые ставки НСД. На мой взгляд, для устранения связанного с этим налогом административного гнета целесообразна одинаковая налоговая ставка по всем товарам.

Нужно ПРЕКРАТИТЬ ВМЕШАТЕЛЬСТВО ГОСУДАРСТВА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, дать шанс свободному рынку. На что способны бюрократы, все уже убедились. Они сами определяют процветающие и отстающие виды промышленности, одаривая привлекательными налоговыми льготами приоритетные отрасли. Зачастую это высокотехнологичные или иные производства, называемые «стратегическими». Избирательная налоговая привлекательность искажает рыночные стимулы, искусственно направляя ресурсы в сферы, которые могут оказаться неперспективными и неэффективными.

К примеру, если бедная страна устанавливает налоги для полупроводниковой промышленности значительно ниже, чем для текстильной, капиталы переориентируются с текстильного на полупроводниковое производство. Но развивающиеся страны обычно успешнее конкурируют в трудоемких отраслях (в той же текстильной), чем в высокотехнологичных. Сокращение же инвестиций в текстильной промышленности повысит уровень безработицы, так как сокращение рабочих мест в этой отрасли не компенсируется новыми рабочими местами в полупроводниковой индустрии. В итоге страна становится менее конкурентоспособной, что не способствует ее процветанию.

Следовало бы ВОЗДЕРЖАТЬСЯ и от ВЫСОКИХ ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН для ограничения импорта. Извечная мотивация протекционизма: высокие пошлины защищают отечественную промышленность и рабочие места от иностранной конкуренции. На самом деле они разрушительны для собственной экономики. Действительно, высокие пошлины бьют по покупателям, так как им приходится больше платить за иностранные товары, облагаемые налогом по более высокой ставке. Но они платят больше и за отечественные товары. Ведь местные предприятия, не имея конкуренции со стороны иностранных фирм, диктуют цены, оставаясь ленивыми и неэффективными. Страдают от высоких пошлин и отечественные предприятия, которые вынуждены больше платить за импортное сырье и материалы. В свою очередь это снижает их конкурентоспособность на мировом рынке, сокращает экспорт.

Экономика в целом страдает от протекционизма, поскольку капиталы и трудовые ресурсы направляются не туда, где они могут быть использованы максимально эффективно, а на производство товаров, необходимых для компенсации импортных потерь. Такое «замещение импорта» разрушает отечественную экономику, выкачивая ресурсы из сфер, где страна более конкурентоспособна. В результате цены, неконкурентоспособность, уровень безработицы увеличиваются, а экономический рост замедляется.

Недопущение зарубежных товаров на внутренний рынок препятствует инвестициям, поскольку вызываемое протекционизмом падение экономического роста сокращает возможности выгодного вложения иностранного капитала. Поэтому импортные квоты и другие беспошлинные торговые барьеры желательно снять.

За счет чего же ФИНАНСИРОВАТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СЛУЖБЫ И УСЛУГИ? Всюду, где возможно, лучше это делать с помощью прямых сборов с потребителей. В Америке и Западной Европе наиболее распространены такие потребительские сборы, как плата автомобилистов за автомагистрали (людей не заставляют платить за дороги, которыми они не пользуются), плата за пользование библиотеками и общественными парками, за сбор мусора, за предоставление посадки на взлетно-посадочных полосах в аэропортах и т. п. Практикуя вместо налогов потребительские сборы, страны повышают вероятность того, что будут реализовываться только экономически оправданные правительственные проекты и услуги. Если не удастся собрать достаточное число потребителей для финансирования издержек данной государственной услуги, то ее попросту не будет.

Наверняка этому пути к экономическому развитию будет ОППОЗИЦИЯ. Политики с социалистическими пережитками станут доказывать, что налоговая система должна быть использована для увеличения поступлений средств на государственные программы и на перераспределение средств от богатых к бедным. Однако опыт «азиатских тигров» показывает, что скорейший выход из нищеты лежит не через государственные программы, а через позволение людям использовать рыночные возможности для организации новых предприятий, получения денег и самообогащения.

Налоговая реформа не есть панацея от всех болезней экономики. Но в совокупности с другими важными реформами (конвертируемость денег, либерализация цен, приватизация, освобождение руководителей от удушающих регламентаций и прекращение субсидирования государственных предприятий) направленная на стимулирование экономического роста разумная и дальновидная налоговая политика поможет Восточной Европе добиться процветания и политической стабильности.

ПОЛЬША И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ВАЛЮТНЫЙ ФОНД

Кабала или восточноевропейский путь к интеграции?

А. Б. ЛУКОВЕНКО, кандидат экономических наук, Институт Европы АН СССР,
А. Н. НЕСТЕРЕНКО, кандидат экономических наук, НИИ по ценообразованию, Москва

Чтобы помощь бывшим социалистическим странам не уходила как вода в песок, Запад требует взамен жестких мер по оздоровлению экономики. Обоснованны ли эти требования? И не затягивают ли они страны, получающие эту помощь, в кабалу?

НОВАЯ «ВСТРЯСКА» ДЛЯ ПОЛЬШИ

В глазах западных политиков и бизнесменов Польша не без оснований выступает бастионом свободного предпринимательства на востоке Европы. Пройдя гораздо дальше других по пути либерализации цен, ликвидации бюджетного дефицита и приватизации, она может рассчитывать на большую помощь Запада, чем другие страны Восточной Европы. До сих пор эта помощь была очень щедрой и не требовала от Варшавы серьезных ответных мер.

Подписанное 18 апреля 1991 г. трехлетнее соглашение с Международным валютным фондом о предоставлении помощи Польше впервые сопровождалось объемистым списком требований. По всей вероятности, это означает изменение позиции Запада в вопросах финансовой поддержки реформ в восточноевропейских странах. Очевидно, это касается и СССР. Принцип «сначала реформы, потом деньги» связан с крайней неэффективностью использования заемных средств странами, где экономика остается по преимуществу государственной.

В соответствии с соглашением Польше предоставляются кредиты на сумму 2,5 млрд дол. и помощь в размере 823 млн дол. для компенсации роста цен на нефть. Это крупномасштабное соглашение дает «зеленый свет» другим кредиторам, которые в вопросах вложения средств в Восточной Европе ориентируются на позицию МВФ.

Однако «в обмен» на поддержку МВФ Польше придется осуществить в 1991—1993 гг. комплекс «интенсивных мер» и достичь показателей, на основании которых фонд будет оценивать меру реализации положений экономической реформы. Если фактическая величина показателей будет существенно отличаться от согласованной с фондом, последний может приостановить выполнение соглашения. Первая «сверка», намеченная на середину августа 1991 г., завершилась относительно успешно. Но об этом ниже.

Вот главное из того, что должно сделать польское правительство в 1991 г. в рамках соглашения.

1. Ограничение роста заработной платы. Он не должен превышать 60% роста цен.

2. Снижение дотаций к ценам до уровня, не превышающего 6% ВНП.

3. Сокращение дефицита бюджета до величины не более 0,5% ВНП.

4. Поддержка негосударственного сектора и особенно частного предпринимательства. Объем кредитов для частного сектора должен увеличиваться в 2—3 раза быстрее, чем для государственного, при этом норма кредитного процента превышает норму инфляции.

5. Передача в частные руки 15% (по стоимости) государственных предприятий, в том числе начало приватизации примерно тысячи крупных и средних предприятий.

6. Сохранение постоянного курса злотого к доллару.

7. Отказ от использования каких-либо форм и методов внешнеторгового протекционизма.

Польское правительство обязано регулярно предоставлять фонду подробную информацию об экономическом положении страны. Она включает данные об экспорте и импорте (с разбивкой по странам), о платежном балансе (в том числе внешнеторговом и движении капитала), сведения о национальном доходе, индексах всех видов цен, курсах национальной валюты и валютном регулировании.

Нетрудно увидеть, что требования МВФ во многом отвечают духу и даже букве экономической политики польского правительства. Оздоровление системы цен и денежно-кредитной сферы, несмотря на достигнутые успехи, остается приоритетной задачей для польского руководства, занимая одно из центральных мест и в приведенном выше списке «интенсивных мер».

Ограничение роста заработной платы (с помощью налога на прирост ее фонда — знаменитого «попивка») стало источником острых социальных конфликтов. Рабочие рассматривают «попивок» как возможность для государства запускать руку в их карман. Большинство забастовок проходит под требованием отмены этого налога. Правительство готово несколько ослабить его для самых низкооплачиваемых граждан, но тем не менее сохранить как главный элемент антиинфляционной политики доходов.

Одновременно польское правительство намерено продолжать либерализацию и повышение цен. Вопреки распространенной в советской печати легенде, ценообразование в Польше до сих пор, спустя два года после начала программы Бальцеровича, не стало абсолютно свободным. Для небольшой группы товаров и услуг действуют государственные цены, часть других цен дотируется из бюджета. Однако идеология польской реформы требует именно свободных цен. Где это невозможно, цены, оставаясь государственными, должны обеспечивать окупаемость производства товаров и услуг. В этом году намечается снижение бюджетных дотаций к ценам на 2,5% по сравнению с объемом дотаций в 1990 г., а также повышение тарифов на отопление, горячее водоснабжение, газ и другие услуги населению. По данным польской статистики, уровень цен на электроэнергию, уголь и газ в сравнении с концом 1990 г. повысился к сентябрю 1991 г. на 147, 93 и 15% соответственно. При этом оплата 1 куб. м газа для населения подскочила весной 1991 г. почти на четверть, а затем вновь несколько снизилась. Цены на услуги железнодорожного транспорта повысились на 80%.

К середине августа 1991 г. в целом уже можно было констатировать, что ряд требований МВФ удалось выполнить, а по некоторым позициям, таким, например, как соотношение между рос-

том цен и доходов, и «перевыполнить». Действительно, в первом полугодии денежные доходы населения росли втрое медленнее, чем цены товаров и услуг, или вдвое медленнее, чем цены реализованной продукции промышленности. Что касается цен на услуги, резко возросших в первой половине 1991 г. (на 85%), то рост зарплаты «отстал» от них более чем в семь (!) раз, составив всего 11,6%. Итак, существенное ограничение роста денежных доходов населения в сравнении с ростом цен успешно состоялось.

Улучшению состояния бюджета польское правительство уделяет особое внимание. Снижения бюджетного дефицита до той величины, которая оговорена в соглашении с МВФ, намечено достичь не за счет сокращения социальных программ (на эти нужды будет израсходовано больше, чем в 1990 г.) или уменьшения иных расходов: экономия имеет свои пределы. Речь идет об улучшении налоговой политики, которая должна обеспечить приток больших сумм в бюджет, не нарушая заинтересованности предприятий в росте производства. Впрочем, по итогам девяти месяцев 1991 г. стало ясно, что Польша не смогла «сдержать слово» в области сокращения бюджетного дефицита. Если к концу первого квартала он составил лишь 6,1 млрд злотых, то к концу сентября увеличился почти в 4 раза, достигнув суммы 24 млрд злотых. Таким образом, оговоренная с МФВ максимальная контрольная граница бюджетного дефицита (0,5% ВНП) была значительно превышена.

Поддержка частного предпринимательства — это традиционное требование МВФ — вполне совпадает с планами и намерениями польского руководства. К середине 90-х годов оно хотело бы видеть по крайней мере половину польской экономики в руках частных владельцев.

Поэтому полученная от МВФ помощь (как и другие средства, предоставляемые Западом) в значительной мере идет на развитие частного сектора, включая создание современной рыночной структуры (бирж, банков), подготовку специалистов, кредиты и т. п. В немалой степени все это создает благоприятную среду для ускорения приватизации. К концу 1991 г. из 7600 крупных государственных предприятий 1 тыс. включится в процесс приватизации. По-видимому, в этой сфере оговоренные с МВФ обещания формально будут выполнены, то есть тысяча крупных предприятий приступит к акционированию, будет продана или... ликвидирована.

Совпадение условий МВФ с направлениями реформ польского правительства неудивительно. Обе стороны следуют либеральной экономической философии, построенной на принципах свободы действия рыночных сил и преобладания частной собственности. Конечно, это не значит, что требования МВФ из-за схожести взглядов перестают быть требованиями.

НУЖНЫ ЛИ ТАКИЕ ЖЕСТКИЕ МЕРЫ?

Анализ экономической обстановки в Польше показывает, что страна нуждается в новой энергичной встряске. Инерция программы Бальцеровича уже угасла, а многие проблемы так и остались нерешенными. В промышленности продолжается спад, и хотя такого результата ожидали творцы экономической реформы, глубина и продолжительность снижения производства не может не внушать серьезной тревоги. Но еще хуже то, что не все благополучно в области цен, денежного обращения и финансов, которая рассматривалась Л. Бальцеровичем и его командой как фундамент рыночных преобразований. Достижения

в этой сфере известны, однако полного успеха польское правительство добиться пока не сумело. Ежемесячный рост цен на несколько процентов обернется за год заметной инфляцией — как минимум 50%. Ряд экспертов считает, что состояние бюджета гораздо хуже, чем в официальных отчетах. Один из руководителей бюджетной комиссии Сейма Я. Райтар заявил, что официальные сведения о размере бюджетного дефицита неверны. Они составлены с учетом кредитов, полученных Министерством финансов в различных банках страны. Сам Я. Райтар еще в марте 1991 г. оценивал дефицит бюджета в пять раз больше, чем приводимый официальной статистикой. Одна из причин растущего дефицита — продолжающаяся рецессия и снижение поступлений от прибыли предприятий. Из-за этого бюджет недополучает треть запланированных на текущий год поступлений от налога.

В этих условиях стабилизировать экономику можно только за счет комплекса жестких денежно-финансовых ограничений. Пока было бы действительно неразумно отказываться от ограничений на рост заработной платы, как ни болезненно это воспринимается польским обществом. Сокращение дефицита бюджета (в том числе за счет дотаций к ценам) по-прежнему остается задачей номер один, тем более если действительный его размер значительно выше официального. В этом отношении финансовая часть условий МВФ не противоречит потребностям польской экономики.

Однако требование фонда об отказе от протекционистских мер представляется не только трудновыполнимым, но и опасным: принимая его, правительство ставит под удар платежный баланс. Он и так будет сведен в этом году в лучшем случае с нулевым сальдо (вместо крупного положительного сальдо в прошлом году) при том, что экспорт в страны бывшего СЭВ сократится вдвое. Уже в первом квартале зарегистрировано, по сравнению с четвертым кварталом 1990 г., падение экспорта на 3,6% и рост импорта на 27,1%.

Главная причина резкого увеличения стоимости импорта — удорожание нефти. Если год назад жидкое топливо, поступавшее в Польшу по линии СЭВ, стоило 204 тыс. злотых за тонну, то в 1991 г. — уже почти 1,5 млн. Это мощный источник инфляции, с которым сложно справиться методами дефляционной финансовой политики. Да и потребительский импорт без всякой «помощи» со стороны правительства за первый квартал 1991 г. по сравнению с тем же периодом прошлого года вырос с 265 до 1137 млн дол. До известных пределов правительство приветствовало рост импорта (особенно текстильных изделий) как средство преодоления монополизма отечественных производителей. Но сегодня, на фоне снижения экспорта, впору защищать экономику повышением пошлин. Продажу своих товаров в другие страны Польша сможет увеличить, по мнению экспертов, лишь на 5% (в 1990 г. прирост экспорта — 40%).

Несмотря на то, что западные банки весной этого года списали часть польского долга, проблема платежей по внешней задолженности остается острой. Как в этой ситуации поведет себя валютный курс? Все труднее будет удерживать пропорции обмена на уровне весны 1991 г. Но и отказаться от внутренней конвертируемости злотого никому не придет в голову. Несмотря на данное фонду обещание поддерживать постоянный курс злотого к доллару, Польша была вынуждена 20 мая все же провести девальвацию (с 9 до 11,5 тыс. злотых за доллар). Пока неясно, как это скажется на отношениях Варшавы с МВФ. Вероятно, на первый раз фонд отнесется к этому шагу с пониманием. Однако

это симптом возможных будущих трений между сторонами.

В сфере международных экономических связей интересы Польши и МВФ далеко не идентичны. Варшаве нужны иностранный капитал, современные технологии, передовые методы организации производства. В Польше действует самое либеральное в Восточной Европе законодательство об иностранных инвестициях. Иностранцам разрешается единолично владеть предприятиями; готовится закон, допускающий возможность вывоза всей полученной иностранцами прибыли.

Однако зарубежный капитал пока не очень охотно идет в Польшу. Сказываются техническая отсталость, низкая дисциплина труда и недостаточная квалификация рабочих, отсутствие рыночной инфраструктуры. Зато в потенциально богатом рынке для своих товаров западные предприниматели крайне заинтересованы — даже проявляются признаки соперничества между США, Западной Европой и Японией. Последняя рассматривает Польшу как один из плацдармов для проникновения в будущую объединенную Европу. С этих позиций становится понятным, почему МВФ настаивает на полной либерализации импорта польским правительством.

В принципе ничего абсурдного в этой идее нет. Для нормального развития каждой национальной экономики нужна открытость внешнему миру, которая, конечно, должна быть двусторонней. Но вряд ли страна, только-только освобождающаяся от плановой «социалистической» экономики, может позволить себе политику открытых дверей. К этому более готовы, пожалуй, страны Азии и Африки (несмотря на отсталость, они в той или иной мере давно интегрированы в мировое хозяйство), чем жертвы многолетнего коммунистического изоляционизма. Нерегулируемый импорт поставит едва поднимающуюся на ноги промышленность под удар.

Опыт отношений МВФ со многими странами показал: жесткие условия, которые ставит фонд, в конце концов оказываются тем стимулом извне, который помогает национальному руководству вытащить экономику из трясины и интегрировать ее в мировое сообщество. Проблема лишь в том, чтобы удержаться на тонкой грани, которая превращает помощь в источник зависимости.

* *

ПОМОГИТЕ ЗОЛОТОДОБЫТЧИКАМ

15 лет я проработал на поиске и оценке месторождений коренного и рассыпного золота в горно-таежных районах Восточной Сибири. Резкое уменьшение ассигнований на геологоразведочные работы поставило нашу экспедицию перед трудным выбором: или дробиться на отдельные буровые, шахтопроходческие и прочие конторы — или перепрофилировать свою деятельность. У нас есть опыт выполнения разнообразных, в том числе тяжелых, горно-буровых работ, связанных с проходкой шахт и штолен. Уже сейчас мы могли бы приступить к освоению золотых месторождений старательским способом, но сначала хотелось бы подучиться этому делу из первых рук. Очень полезен был бы для нас опыт артели В. Туманова и ее преемников. Надеюсь на помощь ЭКО. Мой адрес: 674664 Читинская область, Краснокаменский район, пос. Октябрьский, ул. Стадионная 3, кв. 1.

А. В. ЗУЕВ

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ДАВАТЬ ПОРУЧЕНИЯ?

Умение передавать дела другим — одно из важнейших качеств руководителя. Оно не только концентрирует его внимание на том, что он должен контролировать, но и освобождает время для более важных дел, а также развивает инициативу и компетентность подчиненных.

Но многие руководители не желают передавать дела подчиненным потому, что хотят все делать сами. И это вполне объяснимо. Зачастую руководитель полагает, что он выполнит эту работу лучше, чем кто-либо другой. Особенно это относится к тем, кто был выдвинут на руководящую должность за свои хорошие исполнительские качества. А. Маккензи в книге «Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время» приводит следующий пример: «Механика одной из фирм, который обладал выдающимися способностями определять малейшие неполадки в моторе и бесконечным терпением, чтобы исправлять их, сделали начальником, но склонность к работе механика и стремление сделать ее наилучшим образом у него остались. И в своем новом положении он брался за любую работу, которая была интересна ему, вне зависимости от своей занятости. Он постоянно вмешивался не в свое дело, ремонтировал, проверял моторы и не оставлял эту работу до тех пор, пока не был полностью удовлетворен.

Его редко можно было застать за столом, потому что обычно он по локти забирался в разобранные моторы, а те, кто должен был сделать эту работу, стояли вокруг, наблюдая за ним и ожидая новых поручений. В результате в переполненной заказчиками мастерской царила неразбериха, а сроки починки машин постоянно нарушались.

Наш «механик-ставший-начальником» не мог понять, что среднему заказчику важнее получить машину вовремя, чем доведенной до полного совершенства. Как не мог он понять и того, что его подчиненных больше интересовали не моторы, а то, сколько они получат. Таким образом, он не удовлетворял ни заказчиков, ни подчиненных, ни своего начальника. Он был компетентным механиком, а стал некомпетентным руководителем...»

Есть и другие причины, по которым руководитель берет всю работу на себя: беспокойство, что он перегружает своих подчиненных, или же неуверенность в их компетентности.

Каждый раз, когда руководитель предпочитает не объяснять подчиненным, что они должны делать, и не обучает их, он обрекает себя на то, что и в следующий раз будет делать это сам.

Настоящий менеджер должен помнить, что результаты его работы зависят от того, насколько эффективно он может контролировать. Чем эффективнее контроль, тем выше станет его производительность труда.

Вы можете считать, что работа кому-то поручена, только тогда, когда четко определено задание, ответственный за него человек (или группа) и поставлен точный срок исполнения. Причем чувство ответственности у исполнителя будет более сильным, если вы сформулируете цели и срок исполнения вместе с ним. Однако, передав подчиненному выполнение каких-либо дел, вы должны предоставить ему и определенные полномочия, соответствующие сложности поставленной задачи. И только после того, как вы четко сформулировали цель, установили сроки выполнения и предоставили исполнителю необходимые полномочия, вы можете настаивать на беспрекословном выполнении порученного.

В заключение предлагаем вашему вниманию тест, разработанный американскими специалистами по вопросам менеджмента. Он поможет выяснить, насколько эффективно вы умеете давать поручения своим подчиненным.

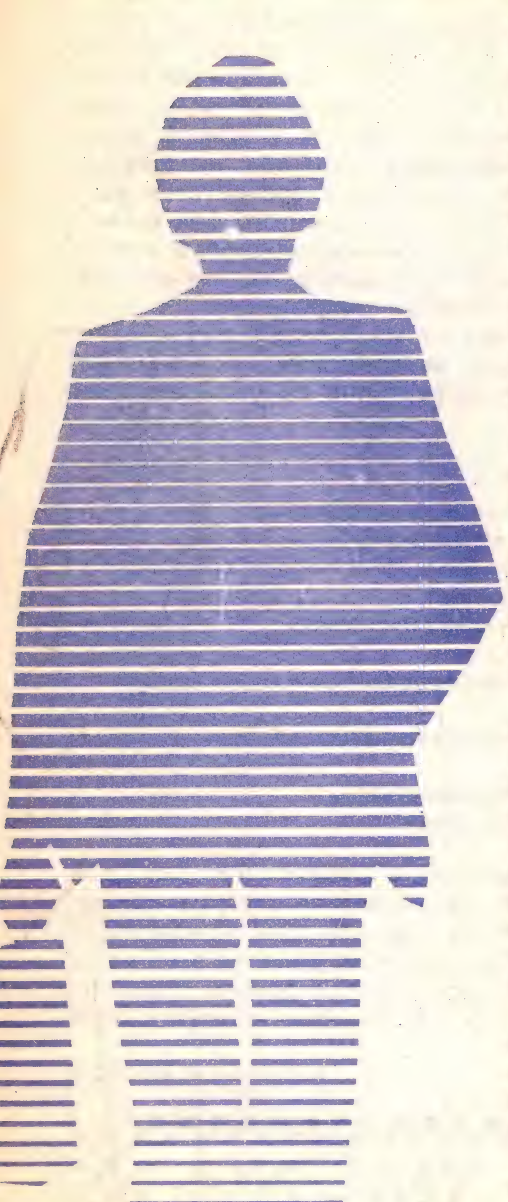
1. **Берете ли вы регулярно работу домой?**
2. **Задерживаетесь ли на работе дольше, чем ваши подчиненные?**
3. **Тратите ли время, делая за других то, что они могли бы сделать сами?**
4. **Когда возвращаетесь на работу после поездки, обнаруживаете ли вы, что папка для входящих бумаг переполнена?**
5. **Продолжаете ли заниматься теми же делами и проблемами, что и до занятия этой должности?**
6. **Часто ли вас прерывают вопросами и требованиями по поводу текущих проблем и дел?**
7. **Тратите ли время на текучку, с которой могут справиться другие?**
8. **Любите ли быть в курсе всех дел?**
9. **Подключаетесь ли к работе, чтобы выполнить ее в срок?**
10. **Занимаетесь ли делами в порядке их важности?**

Если вы ответите на все вопросы «нет» и только на один «да», то ваше умение передавать дела другим можно оценить как отличное. Если на пункты 2, 3 или 4 вы ответите «да», то вам необходимо больше дел передавать подчиненным. Если же вы 5 раз и более сказали «да», то проблема передачи дел другим стоит перед вами очень серьезно, и вы срочно должны изменить свой стиль работы.

Подготовил Е. БЕКЕТОВ



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ —



Резкое повышение интереса к предпринимательству — характерная примета нашей жизни в последние годы. И это вполне закономерно, ведь предприниматель — одна из главных фигур рынка. Но переход к новой экономической модели происходит крайне медленно, с большими трудностями. И во многом это вызвано острым недостатком деловых, предприимчивых людей.

Предприниматели, в современном понимании этого слова, начали появляться в России в конце прошлого века. Октябрьская революция нанесла сильнейший удар по этому нарождающемуся слою, и только переход к новой экономической политике на несколько лет отсрочил его окончательное уничтожение. В последующие же годы было сделано все, чтобы выбить из людей инициативу и предприимчивость, насадить чувство страха и послушания перед начальством, преклонения перед инструкциями и постановлениями, тщательно регламентирующими каждый шаг. Все это глубоко проникло в сознание наших людей.

Тем не менее ситуацию не следует драматизировать. Россия никогда не была бедна талантами, в том числе в сфере предпринимательства. И сейчас все больше и больше людей собираются заводить или уже завели «свое дело». Но им зачастую не хватает знаний о том, как добиться успеха в условиях рыночной экономики. Однако эти трудности вполне преодолимы, если обратиться к богатому опыту, накопленному бизнесменами в различных странах мира.

Пожалуй, каждый предприниматель на Западе в той или иной форме сталкивается с двумя важнейшими проблемами: как произвести продукт или услугу и как довести этот товар до потребителя.

К сожалению, пока интересы наших бизнесменов не лежат в сфере производства. И

О ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

это относится не только к таким «китам» нашего бизнеса, как, скажем, «МММ» — это только вершина айсберга. Большая часть кооперативов, малых предприятий и т. п. также заняты в основном посредническими операциями, отводя производству лишь вспомогательную роль. А биржи, по числу которых мы обгоняем все развитые капиталистические страны вместе взятые?

Этот процесс вполне объясним. Посреднические операции при минимальных затратах способны принести быструю прибыль. Но подобные тенденции серьезно беспокоят даже страны с развитой экономикой. Председатель правления фирмы «Сони» Акио Морита как-то заметил: «Американские хозяйственные руководители все больше втягиваются в «игры с деньгами»: покупают фирмы, продают их, перепродают друг другу. Если будет продолжаться в том же духе и дальше, американская промышленность придет в полный упадок, она не будет ничего производить».

Действительно, в условиях постоянно сокращающегося производства и поступлений по импорту не за горами ситуация, когда у нас просто уже нечего будет обменивать и перераспределять. И если сейчас не направить интересы деловых людей в сторону производства, создав им условия наибольшего благоприятствования, то это может привести к самым серьезным последствиям.

Но, безусловно, нужен основательный подход к вопросам производства, особенно если для претворения какой-либо идеи в жизнь требуются большие производственные мощности и значительные финансовые средства. Американские специалисты по вопросам бизнеса предлагают предварительно провести следующий анализ, который позволит правильно сориентироваться в ситуации.



АНАЛИЗ ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1. ПРОДУКТ ИЛИ ВИД УСЛУГИ

** Насколько это реально?*

** Захотят ли люди это покупать?*

** Сколько найдется покупателей?*

** Захотят ли люди приобретать по нашей цене?*

** Как мы найдем потенциальных покупателей и убедим их купить наш продукт?*

** Почему люди захотят купить данный продукт или услугу?*

2. АНАЛОГИЧНЫЕ ПРОДУКТЫ ИЛИ УСЛУГИ

** Делают ли это другие?*

** Могут ли другие это сделать?*

** Есть ли в нашем продукте или услуге нечто такое, что другим было бы трудно осуществить?*

В решении этих вопросов, безусловно, решающая роль принадлежит маркетингу — процессу планирования реализации продукта путем изучения рынка, покупательского и производственного спроса, установления цен и организации рекламы. Иными словами, нужно производить и предлагать людям только то, что им нужно.

Ни один предприниматель не сможет добиться долговременного успеха, если не поставит во главу угла своей деятельности заказчика. Кстати, об этом свидетельствуют и данные опроса 1800 предпринимателей из девяти стран (Австралия, Китай, Дания, Финляндия, Италия, Норвегия, Швеция, Великобритания и США), проведенного факультетом деловых отношений университета штата Пенсильвания, позволяющие судить о приоритетах в предпринимательской деятельности. По степени важности указаны: 1) мои заказчики, 2) мои работники (от которых зависит, довольны ли заказчики и увеличится ли их число); 3) моя выгода (прибыль — это горючее для механизма фирмы; она дает возможность улучшить обслуживание, что, в свою очередь, привлечет новых заказчиков).

И если главнейшее в вашей деятельности — ваш заказчик, то без детального исследования рынка не обойтись.

Посмотрим, например, как изучает потребительский рынок одна из фирм по производству принадлежностей для рыбной ловли в США. Согласно данным ее исследований, ежегодно рыбной ловлей занимается около 60 млн американцев. Основную группу составляют мужчины в возрасте от 25 до 54 лет, проживающие преимущественно в центральной и южной части США. Из них 80% имеют образование выше средней школы и полностью трудоустроены, у 62% семья состоит минимум из трех человек, и 94% принадлежат к белой расе. Фирма также учитывает и тот факт,

что если дети не начали увлекаться рыбной ловлей до 12 лет, то шансы того, что они заинтересуются ею позже, резко снижаются.

Такое детальное изучение рынка необходимо проводить в каждом отдельном случае, потому что для успешной реализации товар должен соответствовать, во-первых, стандартам, приемлемым для покупателей, и, во-вторых, реализовываться по ценам, для них доступным. Именно два эти фактора — качество товара и его цена — служат залогом его конкурентоспособности. Однако, как показывает опыт, не все предприниматели видят эту двоякую зависимость. Дж. Пилдич в книге «Путь к покупателю» пишет: «Некоторые до сих пор уверены, что залогом конкурентоспособности служат низкие цены. Будь это так, нам почти не на что было бы надеяться. Ведь в мире всегда найдется кто-то, кто сумеет сделать товар дешевле.

Но, к счастью, низкие цены — не выход из положения. При этом мы вовсе не отрицаем, что ценообразование является чувствительным орудием бизнеса, и не критикуем тех значительных усилий, которые прилагаются для увеличения производительности.

Факт остается фактом: в настоящее время люди без разбора покупают все, что, по их мнению, удовлетворяет их нужды. И при этом не всегда самое дешевое.

Речь идет не только об одежде, дамских сумочках и предметах роскоши. Британский национальный совет по развитию экономики обратился к потребителям станков с вопросом: почему они предпочитают покупать их за рубежом? Чаще всего аргументом служило превосходство заграничных товаров.

Когда английских фермеров спросили, чем они руководствовались при покупке сельскохозяйственной техники, то 60% из них назвали факторы качества. По данным П. Гардинера и Р. Ротвелла из исследовательской группы по проблемам науки и политики Суссекского университета, для этих покупателей качество важнее цены.

Более поздние данные, собранные К. Пикком и К. Шоттом (Лондонский университет), говорят о том, что в 80% случаев решения о покупке товаров принимаются на основе так называемых неценовых факторов. Снова и снова сталкиваешься с простейшим фактом: успех зависит от создания товаров, которые люди хотят покупать. Однако зачастую фирмы не думают об этом. Они планируют деньги, а не товары.

3. ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКТА ИЛИ УСЛУГИ

* *Как мы будем производить наш продукт или услугу?*
* *Существуют ли источники снабжения материалами?*
* *Сможем ли мы достать необходимое оборудование?*
* *Как мы обеспечим контроль качества?*
* *Как мы обеспечим обслуживание?*
* *Как мы обеспечим контроль затрат?*
* *Возможно ли, чтобы кто-то другой произвел это для нас?*

4. ПЕРСОНАЛ

** Что я должен знать, чтобы это осуществить? Обладаю ли я необходимыми знаниями и опытом?*

** Нуждаюсь ли я в услугах других в тех областях, где я не обладаю достаточными знаниями?*

** Смогу ли я найти необходимый персонал?*

** Как я буду им платить?*

5. ФИНАНСИРОВАНИЕ

** Сколько потребуется денег для того, чтобы это осуществить?*

** Где я возьму эти деньги?*

** Если мне придется взять деньги взаймы, как я смогу выплатить заем?*

Нет никаких сомнений, что вопрос финансирования — один из главнейших. И вполне закономерно, что перед тем как приступить к реализации своей идеи, предприниматель рассчитывает предполагаемые затраты. Данные, собранные американскими исследователями Цай, Макмилланом и Шайнбергом (1989 г.), свидетельствуют, что 50% предпринимателей точно уложились в предполагаемую сумму, 26% затратили больше, чем предполагали, и 14% — значительно больше. Лишь у 10% опрошенных затраты оказались меньше планируемой суммы.

На основании этого же опроса можно судить и о наиболее важных источниках капитала: 1) собственные ресурсы (наличные) — 79%, 2) займы, полученные под заклад недвижимой собственности — 35%, 3) коммерческие займы в банке — 33%, 4) ресурсы партнера — 29%, 5) личные займы в банке — 23%, 6) деньги родителей или других родственников — 20%.

И в заключение мы предлагаем вашему вниманию тест, разработанный московскими экономистами С. Жизниным и В. Крупновым на основе американских руководств по малому бизнесу, с помощью которого можно получить представление о том, способны ли вы самостоятельно вести дело.

Выберите в каждом из семи пунктов по одному определению ваших качеств, которое более всего вам подходит. Поставьте себе баллы: а) — 4, б) — 3, в) — 2, г) — 1.

1. ИНИЦИАТИВА

а) ищет дополнительные задания;

б) находчив, смекалист при выполнении задания;

в) выполняет необходимый обьем работ без указаний руководства;

г) безынициативный, ждет указаний.

2. ОТНОШЕНИЕ К ДРУГИМ

а) позитивное начало, дружелюбное отношение к людям;

б) приятный в обхождении, вежливый;

в) иногда с ним трудно работать;

г) сварливый и некоммуникабельный.

3. ЛИДЕРСТВО

а) сильный, внушает уверенность и доверие;
б) умело отдает эффективные приказы;
в) ведущий;
г) ведомый.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

а) проявляет ответственность при выполнении поручений;
б) соглашается с поручениями (хотя и не без протеста);
в) неохотно соглашается с поручениями;
г) уклоняется от любых поручений.

5. ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ

а) обладает даром убеждения, умением выстраивать факты в логическом порядке;
б) способный организатор;
в) средние организаторские способности;
г) плохой организатор.



6. РЕШИТЕЛЬНОСТЬ

а) быстрый и точный;
б) основательный и осторожный, осмотрительный;
в) быстрый, но часто делает ошибки;
г) сомневающийся и боязливый.

7. УПОРСТВО

а) целеустремленный, не пасует перед трудностями;
б) предпринимает постоянные усилия;
в) средний уровень упорства и решимости;
г) почти никакого упорства.

После суммирования баллов оценка ваших потенциальных возможностей владеть и управлять собственным делом такова: отличная (25— 28), очень хорошая (21— 24), хорошая (17 —20), средняя (13— 16), плохая (12 и меньше).

Материал подготовлен Е. БЕКЕТОВЫМ
по: Seminar of Western Business Practices University of St.Thomas, Minneapolis Center (April, 1991);
ПИЛДИЧ Дж. Путь к покупателю. М.: Знание, 1991.



ПЕРЕВОД ПРЕДПРИЯТИЙ НА АКЦИОНЕРНУЮ ФОРМУ И ВЫПУСК ЦЕННЫХ БУМАГ

Если вы хотите иметь гарантии, то делать это нужно в союзе акционерных обществ (САО).

Но это не все! САО обеспечит для вас:

- **правовое обслуживание вашей деятельности;**
- **представительство ваших интересов в органах государственной власти;**
- **учебу хозяйственных кадров;**
- **посреднические услуги на внешнем и внутреннем рынках;**
- **полный набор издательско-информационных услуг;**
- **научные разработки в области рыночной экономики.**

САО — это межрегиональное объединение акционерных предприятий и обществ с ограниченной ответственностью.

Только объединившись в собственный союз, можно обеспечить успех акционерного движения. А это — залог стабильности общества, гарантии коммерческого успеха и личного благополучия.

Наш девиз: "АКЦИОНЕРНОМУ ДВИЖЕНИЮ ГАРАНТИИ И ЗАЩИТУ!"

В планах САО — создание собственного банка и страхового фонда, товарной биржи и торгового дома, лидер-клуба. Формируется сеть региональных представительств. В январе 1992 г. выйдет первый номер журнала «Акционер».

Вступайте в САО и вы решите все свои проблемы!

107140, Москва, ул. Русаковская, д. 10,
тел.: (8-095) 264-08-21, 264-09-23,
факс 8 (095) 925-59-72





НАДО ЖЕ...

Э. ЗАЙЦЕВ,
Севастополь

Закончив совещание, начальник сказал:

— Все свободны. А вы, товарищ Петухов, останьтесь.

Инженер по планированию производства вновь прикипел к стулу. Когда дверь закрылась, начальник, улыбнувшись, глянул в глаза подчиненному:

— Значит, план по сдаче металлолома нами выполнен? А сколько в заначке?

— Пятьсот тонн черного и сто цветного, — ответил Петухов.

— Вы Крез. И как же мы собираемся распорядиться этим сокровищем Али-Бабы? — начальник заговорщически понизил голос.

— Запас карман не тянет, — уклончиво ответил инженер.

— Но и спать спокойно не велит, — хохотнул шеф и, перегнувшись через стол, протянул Петухову листок, на котором значилось: председатель, бухгалтер, юрист, экономист и секретарь-машинистка.

— Догадываетесь?

— Смахивает на правление кооператива...

— Совершенно верно! Я уже и название ему придумал: «Мечта». По-моему, оно наиболее точно отражает вид нашей предстоящей деятельности.

— Какой?

— Мой друг! Не будет же наш металл ржаветь на складе. Надо подумать, как его превратить в золото.

— И как же?

— Загнать инзаказчику за СКВ. А чтобы не откладывать это доброе дело в долгий ящик, через часок соберем здесь членов нашего творческого коллектива.

... Петухов шел к себе, рассматривая список. Там значились: начальник, его жена — секретарша, бухгалтер, Петухов и еще одно неизвестное лицо женского пола.

«Эта фифа, наверное, метит в юристы», — смекнул Петухов.

... На совещании творческого коллектива начальник представил юриста, которым оказалась его новая пассия.

«Тэк-с. Шестьдесят процентов акций уже в кармане этого ловкача. А мне, грешному, наверняка кинут кость процентов в десять, да еще и надуют при расчете», — покосился инженер на скромно притихшего главбуха.

Шеф открыл заседание. Кратко изложил задачу.

— А кому продавать будем? — спросил тугодум главбух.

— Давайте решать. Вторчермет не клиент. Он не превращает металл в золото. Надо толкнуть за рубеж. Там цветной идет по восемьсот долларов за тонну. А если пересчитать на деревянные по коммерческому курсу, то это...

— Сумасшедшие деньги! — всплеснула руками секретарша-жена. Сама же подумала: «Да за такую сумму я не только тряпок у кооператоров накуплю, но и мужа с хатой для дочери достану».

В воображении председателя кооператива засверкали бриллианты. Ими он мог бы украсить нежную шейку юристки, которая глядела на хозяина преданным взглядом собаки, ожидающей кости.

Главбуху уже рисовалась небольшая трехэтажная хижина дяди Тома на садовом участке. Юристке — загранкомандировка с шефом за рулем собственного «мерседеса».

Только экономист был мрачен. Он лихорадочно прикидывал в уме, что достанется ему, если шеф вдруг вздумает покрыть свои представительские за рубе-

жом за счет его скромной доли. Тогда вообще останется пшик. А от этого крокодила можно всего ожидать.

... В жарких спорах, рождающих истину, установили оклады. Экономист понял, что если дело дойдет до прокурора, то ему достанется роль свидетеля — так мала доля его участия.

— А теперь предлагаю обмыть нашу «Мечту», — предложил шеф, вытаскивая из сейфа шампанское.

К звону бокалов добавился звонок телефона. В трубке захрипел голос Самого:

— У тебя сколько металлолома на заводе?

— Мелочь, — поперхнулся шеф.

— Так вот. Завтра же вези эту мелочь мне...

— Как?! Я же выполнил план...

— Я тоже. Твой продам за СКВ. Клиент подвернулся.

— Да у меня же «Мечта»...

— А ты не мечтай! — рявкнула трубка и смолкла.

Начальник побледнел. Члены творческого коллектива, все поняв, замерли с бокалами в руке.

«Надо же! Хотели мою долю заграбастать, ненасытные твари! Пусть лучше та акула сожрет», — злорадно усмехнулся Петухов.

ИЗ ЖИЗНИ АКЦИОНЕРОВ

А. БЕРЕНШТЕЙН,
Одесса

Коллектив завода имени Наших достижений сделал широкий, дружный, могучий шаг к новой, неведомой, но манящей и многообещающей жизни. Предприятие преобразовано в акционерное общество. Акциями владеют члены трудового коллектива, теперь они — хозяева завода. Изменились условия работы. Выяснилось, какую продукцию производит предприятие, хотя все еще неясно, кому она нужна. Появились возможность выхода на внешний рынок и надежда, что там скоро узнают нового конкурента. Все меньше времени тратится на собрания — люди постоянно обсуждают происходящие события.

Бывший парторг, ныне коммерческий директор Петрухин, будучи в деловой поездке за рубежом, во время знакомства с одной из фирм начал вести разъяснительную работу и попытался создать первичную парторганизацию. Хозяин завода слесарь Семыкин отсутствовал три дня, потом появился и стал выпрашивать пару инвалютных рублей, утверждая, что все эти дни занимался маркетингом. На том и уснул. Мастер второго цеха господин Михеев, свободно владея словом «инвестиции», употребляет его постоянно, прибавляя выражение, которым на презентациях нового оборудования ставит других господ в неловкое положение перед представителями дипломатического корпуса.

Подвели смежники из Токио. Аппаратура, установленная ими на проходной в дополнение к существующей системе контроля, то есть к двери на цепочке, была с учетом местных условий сориентирована улавливать все имеющее отношение к производству. Пока эти установки не разбили, никто не мог покинуть территорию завода. Встал на трудовую вахту и объявил забастовку пятый цех. Причина: в целях экономии средств встречу акционеров в Сиднее, с посещением «Клуба миллионеров», им заменили на недельный семинар «История рабочего движения в Поволжье». Дамы из женсовета потребовали создания гольф-клуба, а когда клуб открыли, возмутились, что там только один гольф на

всех. Главному инженеру Купцову на приеме после заключения сделки с партнерами из концерна «Ихмэн» пожелали успехов в лизинге. В ответном слове Купцов заявил, что в Лизинг он не поедет, и вообще у него дома скоро будет не хуже. Когда же Купцова назвали дилером, он оскорбился и полез в драку, чуть не поубивал присутствующих контрольным пакетом акций родного предприятия. Многотиражка «За пролонгацию бизнеса!» (прежде называвшаяся «За ударный труд!») стала печатать только рекламу. Причем дерут за нее столько, что воспользоваться услугами газеты сумело лишь островное государство, первым купившее изделия растущего промышленного гиганта далекой страны. После ввоза этих изделий на острове упал курс денежной единицы, подал в отставку кабинет министров и снизилась рождаемость.

На отчетно-выборном пикнике, состоявшемся во время традиционного ежедневного уик-энда, был поставлен вопрос о качестве выпускаемой продукции. Но был немедленно снят, поскольку присутствующие акционеры сочли его неуместным: о каком качестве может идти речь при таком подавленном моральном состоянии? Вновь отложены собачьи бега — неотъемлемое общественное развлечение, а сколько к ним готовились! Яхтами обеспечены далеко не все. Для их получения приходится стоять в очереди... и на получение причала — тоже...

РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕЛАЕТ ВЫБОР

Н. СТОЖАРОВ,
Новочеркасск

Наступило время выбора между суховатым аскетизмом плана и буйной рыночной многочегодозволенностью. Не все сознаются вслух, что синему чулку многолетней супруги предпочтут кокетливый узор кооперативных колготок цветущей незнакомки, но для руководителя этот вопрос должен быть решен с индейским лаконизмом: да или нет. Выберите наиболее приемлемый для вас вариант поведения в каждой из заданных ситуаций, просуммируйте набранные баллы и узнаете, кто вы: искатель приключений, суровый муж или ни то ни се.

СИТУАЦИЯ ПЕРВАЯ

Подчиненный предлагает из отходов производства изготавливать нечто еще не названное, но уже продаваемое японцами в США по 1000 дол. за 1 кг. Ничего мудреного здесь нет: все дело в сырье, которое японцы возят с Огненной Земли, а у нас из него ландшафт.

Варианты поведения

1. Пока секретарь спешно собирает ведущих специалистов на техсовет, угощаете титана мысли свежим кофе, ласково поглаживаете по плечу и признаетесь, что его сходство с Генри Фордом вас всегда интриговало.

0 баллов

2. Рассказываете содержание 37-й серии «Рабыни Изауры», в которой есть мотивы, сходные с идеей вашего подчиненного. На прощание рекомендуете ему прогулки с женой между сериалом и сном.

5 баллов

3. Выставляете, энергично напутствуя: «Нечего фантазировать. Давайте работать!»

25 баллов

СИТУАЦИЯ ВТОРАЯ

Подчиненный показывает вам свежеиспеченное нечто в экспортном исполнении — техрегламент переработки ландшафта на экспорт в США. Просит продать списанное оборудование за наличные и отпустить в кооператив «НЕЧТО» десяток пенсионеров, избавиться от которых вы уже и не надеялись.

Варианты поведения

1. Немедленно приглашаете ведущих специалистов, сообщаете им, что они с этой минуты уволены, и со слезами радости просите изобретателя стать вашим первым замом.

0 баллов

2. Рассказываете 63-ю серию «Рабыни Изауры», ненавязчиво строите цепочку «рабыни — доллары — пенсионеры», после чего идея кооператива должна растаять. Прощаясь, дружески рекомендуете прочувствовать разницу между седуксеном и элениумом.

7 баллов

3. Выставляете, обозвав и обвинив (как и в чем — см. прессу). Вызвав «четырехугольник», энергично предлагаете присмотреться к особенностям биографии (жена — Жоржетта, теща — Генриетта), поднять массы и дать отпор.

50 баллов

СИТУАЦИЯ ТРЕТЬЯ

Подчиненный извещает вас о том, что с завтрашнего дня работает вице-директором А/О «АМСОВНЕЧТО», но ему хотелось бы сохранить с вами добрые отношения и приобрести холмы за забором по 10000 дол. за тонну.

Варианты поведения

1. Бурно радуетесь, полностью соглашаетесь. Выражаете уверенность в грядущей полезности вашего предприятия ландшафтоперерабатывающему А/О. Намекаете на большой опыт марафетинга, обширные связи и возможное совместительство в службе маркетинга «АМСОВНЕЧТО».

0 баллов

2. Рассказываете ему 87-ю серию «Рабыни Изауры», размышляя вслух о недопустимости подмены классового подхода коллаборационизмом. Проводив, заботливо звоните в душеспасительный диспансер.

12 баллов

3. Отказываете подчиненному наотрез, так как он:

а) не провел плановое занятие по гражданской обороне;

б) не сдал спецодежду на 14 руб. 51 коп.

И вообще, родные ландшафты не продаются. И подрывать их вы не можете и не позволите. Выставляете.

100 баллов

ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Меньше 5 баллов.

Налицо трудности с ориентацией в пространстве. Вас изрядно заносит. Определитесь по близвисящей карте, внесите поправку и лишь затем действуйте. Не читайте ЭКО на ночь.

От 5 до 24 баллов.

Ваше будущее — категория сомнительная, почти ирреальная. Вы же, увы, человек сегодняшнего дня. Ваше кредо: «В жизни всегда есть место, и надо прожить так». Элениум вам ни к чему, ЭКО тоже.

25 баллов и более.

Как известно, хорошие советы дает тот, кто не может подавать дурные примеры. Берегите себя! Талант пробьет дорогу, но почему именно через вас? Подумайте, что лежит в основе ваших «Не пущу» и «Не поступлюсь!» — может, зависть к смельчакам, бросающимся в омут очертя голову и выныривающим с золотой рыбкой в зубах?

...Наш текст несовершенен, как и все прочие, но «сказка ложь, да в ней намек...»

ФРАЗЫ

*** Горькая правда или сладкая ложь? — это дело вкуса.**

*** Никто за нас такие глупости делать не будет!**

*** Если и быть генсеком, то только партии сексуальных меньшинств!**

*** К круглому дураку ни с какой стороны не подступишься.**

*** За вопрос — к ответу.**

А. ПЕРЛЮК,
Кировоград

ОПЕЧАТКИ

Правоохватительные органы.
Госкомстатуя СССР.
Годы застолья.
Привратизация.

Б. ЮРДИН,
Беларусь, Витебская обл., ст. Бичиха

Исторический выпор.
Топталитарная система.
Слаба КПСС!
Декорации о суверенитете.
Примятие решений.
Баракоделы.

В. ПАНАРИН,
Тверь

СИБИРСКАЯ
АССОЦИАЦИЯ
ЭНЕРГЕТИКОВ

Не только ЗНАТЬ, но и УМЕТЬ – вот в чем суть менеджмента

Компьютерная консультационная система для менеджеров и предпринимателей *КОНСУЛЬТАНТ МЕНЕДЖЕРА* **поможет вам:**

— оценить свои индивидуальные качества как менеджера;
— определить возможности вашей управленческой команды;
— действовать в условиях производственного и коммерческого риска;
— выбрать перспективные направления деятельности на рынке, вид продукции или услуг;
— определить ключевые проблемы, связанные с выходом на рынок;
— выработать стратегию решения этих проблем;
— сопоставить конъюнктуру рынка и возможности предприятия;
— сформировать хозяйственные связи;
— выработать ценовую политику;
— организовать рекламную кампанию;
— эффективно вести переговоры и заключать сделки;
— и, наконец, сохранять удачные управленческие решения для использования в будущем.

КОНСУЛЬТАНТ МЕНЕДЖЕРА
разработан для IBM PC XT/AT, он не требует от вас специальной подготовки и может использоваться как при обучении по вопросам менеджмента и маркетинга, так и при конкретном бизнесе.

По желанию заказчика возможны следующие формы поставки:

*** демонстрационная версия (цена — стоимость дискеты и плата за пересылку наложенным платежом);**

*** рабочая версия системы (цена 4 800 руб.);**

*** поставка системы с целевым обучением персонала на реальной информации о вашем бизнесе (цена 9800 руб.).**

Приобрести КОНСУЛЬТАНТ МЕНЕДЖЕРА можно, перечислив требуемую сумму с указанием формы обслуживания на счет 000204201 в областном управлении ЖСБ Новосибирска, МФО 224961.

Справки по телефонам: (8-383-2) 22-44-72, 22-74-31



ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «СИБИРЬ»

* *первый инвестиционный фонд в России;*
* *уставной капитал - 103,5 млн руб.;*
* *с 25 ноября проводит свободную продажу акций;*
* *планируемый годовой дивиденд в 1992 г. - 50%.*

ИФ "СИБИРЬ" — это добровольное объединение средств юридических лиц и граждан путем выпуска акций.

ИФ "СИБИРЬ" — это вложение инвестиций в приватизируемые объекты государственной и муниципальной собственности.

ИФ "СИБИРЬ" — это надежный путь для иностранных инвестиций в экономику Сибири.

ИФ "СИБИРЬ" — это создание первичного рынка ценных бумаг для снижения риска покупателей акций.

ИФ "СИБИРЬ" — это продажа акций гражданам в обмен на именные приватизационные вклады.

ИФ "СИБИРЬ" — это защита ваших вкладов от инфляции.

ИФ "СИБИРЬ" — это именно то, что вам нужно сегодня.

ЦЕНА ОДНОЙ АКЦИИ - 100 руб. (или 10 $)

ПОКУПАЙТЕ АКЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ФОНДА "СИБИРЬ" СЕГОДНЯ.

ЗАВТРА ВАШ РУБЛЬ СТАНЕТ ДЕШЕВЛЕ, А АКЦИИ ФОНДА - ДОРОЖЕ.

Наши адреса:

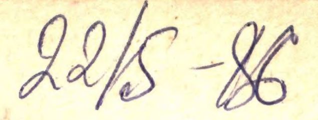
Сибкредобанк: г. Новосибирск, ул. Достоевского, 10, тел.: (8-383-2) 21-15-51.

Брокерская фирма Сибирской фондовой биржи: г. Новосибирск, ул. Советская, 37, тел.: (8-383-2) 22-03-68.

Акционерный инновационно-коммерческий банк: г. Новосибирск, ул. Каменская, 53, тел.: (8-383-2) 24-94-92.

Тел. для справок: 21-40-14

Цена 1 руб.
ИНДЕКС 71117



ЭКспертно-Обучающий НАставник

– это программно-методические комплексы для решения практических учебных и исследовательских задач в области управления предприятием в РСФСР.

Экономические расчёты, экспертный анализ, работа с законодательными и нормативными актами информационного фонда интегрированы в единой компьютерной технологии.

Комплексы предназначены для использования на предприятиях, в учебных заведениях и в центрах переподготовки специалистов.

Комплекс ЭКОНА-ПЛАН
и компьютерное учебное пособие
ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ
НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ

Адрес: 630090 Новосибирск, ул. Пирогова, 2, НГУ, отдел промышленной информатики и АОС

Телефон: (8-383-2) 35-53-43
Факс: (8-383-2) 35-26-53


ЭКО 2/1992